

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalouden koulutusohjelma

Taloushallinto

2013

Satu Sten

KESÄTYÖNTEKIJÖIDEN REKRYTOINTIPROSESSIN TEHOSTAMINEN



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma | Taloushallinto

2013 | 62 sivua

Ohjaaja: Pirjo Varanka

Satu Sten

KESÄTYÖNTEKIJÖIDEN REKRYTOINTIPROSESSIN TEHOSTAMINEN

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa toimeksiantajan hallintopalvelukeskuksen kesätyöntekijöiden rekrytointiprosessin nykytila ja kehitystarpeet sekä pohtia tapoja rekrytointitoiminnan tehostamiseksi. Lisäksi työn teoriaosa toimii rekrytointiohjeistuksena toimeksiantajan edustajille. Toimeksiantajaa koskevia tietoja käsitellään työssä siten, ettei toimeksiantaja tai sen edustajat ole tunnistettavissa.

Toimeksiantajan kesätyöntekijöiden rekrytointiprosessin toimintatapoja ja tehokkuutta ei oltu aiemmin tarkasteltu. Toimintatavat perustuivat suurelta osin totuttuun tapaan. Tarve prosessin kehitystarpeiden kartoittamiseen ilmeni toimeksiantajan hallintopalvelukeskuksen henkilökunnan sekä kesätyöntekijöiden kanssa käydyissä keskusteluissa.

Työn teoriaosassa käsitellään rekrytointin toimintakenttää työnantajan näkökulmasta sekä esitellään hyvä ja tehokas tapa hoitaa rekrytointiprosessin eri vaiheita. Toiminnallisessa osassa määritellään toimeksiantajan rekrytointimalli, nimetään sen kehityskohteet ja esitetään kehitysehdotuksia tunnistettuihin muutostarpeisiin. Lähdemateriaalina on käytetty alan ammattikirjallisuutta, omia kokemuksia ja havainnointia sekä henkilöhaastatteluita.

Opinnäytetyö tarjoaa toimeksiantajalle katsauksen rekrytointimallin nykytilaan sekä kehitystarpeisiin. Työn tuloksena toimeksiantajalle tarjotaan kehitysehdotuksia, joiden avulla toimintamallia voidaan tehostaa. Lisäksi opinnäytetyö antaa rekrytointiprosessin suunnitteluun ja toteutukseen mukaan kesätyöntekijöiden näkökulman.

ASIASANAT:

Rekrytointi, henkilöstö, kesätyö, kehittämistutkimus

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKUUNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business Administration | Financial Management

2013 | 62 pages

Instructor: Pirjo Varanka

Satu Sten

IMPROVEMENT OF THE SUMMER EMPLOYEES' RECRUITING PROCESS

The aim of the present bachelor's thesis was to define the present state and the need of improvement of client's administrative service center's recruitment of summer employees and explore the ways to optimize the process. In addition the theory part of the thesis serves as a recruiting instruction to the representatives of the organization which commissioned the study. The representatives of the organization cannot be identified in the thesis.

The policy and effectiveness of the recruiting process of the summer employees had never been studied earlier. The practices applied in the recruiting process were based on established practice. The need for defining the process and improvement needs came out in the conversations with the personnel and the summer employees of the administrative service center.

The theory part discusses the field of recruitment from the employer's point of view and presents a good and effective way to manage different stages of the recruiting process. The empirical part defines the recruiting model applied by the organization, points out the improvement targets and presents improvement suggestions for the observed situations. The source material used in this thesis consists of professional literature, the writer's own experiences and observations as well as of interviews carried out among the personnel.

The thesis describes the present state of the recruiting model and the needs of improvement. The conclusion provides improvement solutions that can be used to improve the recruiting process. The thesis also adds the summer employees' point of view to the planning and implementation of the recruiting process.

KEYWORDS:

Recruitment, personnel, summer job, improvement research

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 REKRYTOINTI OSANA HENKILÖSTÖHALLINTOA	7
2.1 Henkilöstövoimavarojen johtaminen	7
2.2 Rekrytointiprosessi	10
2.3 Työnantajamielikuva	11
2.4 Sisäinen ja ulkoinen rekrytointi	12
2.5 Rekrytoinnin lainsäädäntö	13
3 REKRYTOINTIPROSESSIN VAIHEET	17
3.1 Rekrytointitarpeen tunnistaminen	17
3.2 Työtehtävän ja hakijan profilointi	18
3.3 Avoimesta paikasta viestiminen	19
3.4 Työhakemusten käsittely	22
3.5 Työhaastattelu	25
3.6 Valintapäätöksen tekeminen	30
3.7 Viestintä rekrytointiprosessin aikana	31
3.8 Valinnasta työsuhteeseen	33
4 TOIMEKSIANTAJAN REKRYTOINTIMALLI	36
4.1 Rekrytointiprosessin taustatekijät	36
4.2 Kesätyöpaikkojen kuvaus	37
4.3 Hakijalle asetettavat kriteerit	38
4.4 Rekrytointiprosessin aikataulu	40
4.5 Kesätyöpaikkailmoitus	42
4.6 Valintaprosessin eteneminen	43
4.7 Kesätyöntekijän valinta	47
5 MUUTOSKOHEET JA KEHITYSEHDOTUKSET	50
5.1 Viestintä rekrytointiprosessin aikana	51
5.2 Perekdytys ja työnohjaus	53
6 LOPUKSI	57

LIITTEET

Liite 1. Toimeksiantajan edustajan haastattelu – haastattelukysymykset.
Liite 2. Kesätyöntekijän haastattelu – haastattelukysymykset.

KUVIOT

Kuvio 1. Rekrytointiprosessi (muokattu Kauhanen 2009, 74).	10
Kuvio 2. Toimeksiantajan rekrytointiprosessin aikataulu.	41
Kuvio 3. Toimeksiantajan rekrytointiprosessin alkukarsinta.	44

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön toimeksiantajana on monialainen konserni, joka toimii päätoimisesti palvelualalla. Opinnäytetyö toteutetaan siten, ettei toimeksiantaja tai sen edustajat ole tunnistettavissa. Tämän vuoksi työssä käytetään toimeksiantajasta nimitystä Palvelu-konserni.

Työn päätavoitteena on tehostaa Palvelu-konsernin hallintotoimiston kesätyöntekijöiden rekrytointiprosessia. Tehokkaampaa toimintamallia tavoitellaan määrittelemällä toimeksiantajan rekrytointimallin nykytila ja sen kehitystarpeet sekä vastaamalla muutostarpeisiin kehitysehdotuksilla. Kehitystarpeita määriteltäessä on otettu huomioon kesätyöpaikkojen kohderyhmän eli kesätyöntekijöiden näkökulma, joka tarjoaa hyödyllistä tietoa rekrytointiprosessin kehittämisen tueksi. Lisäksi työn teoriaosan tavoitteena on toimia rekrytointiohjeistuksena toimeksiantajan edustajille.

Aihe opinnäytetyölle löytyi työskennellessäni toimeksiantajan palveluksessa kesätyöntekijänä. Tarve kesätyöntekijöiden rekrytointiprosessin tarkasteluun kävi ilmi omien kokemusten ja havaintojen lisäksi konsernin vakituisen henkilökunnan sekä kesätyöntekijöiden kanssa käydyissä keskusteluissa. Aihepiirin valintaan vaikutti lisäksi oma kiinnostukseni henkilöstöhallinnon alaan.

Työ etenee siten, että teoriaosuudessa käsitellään rekrytointiprosessia ja sen eri vaiheita yleisesti työnantajan näkökulmasta. Toiminnallisessa osassa käsitellään Palvelu-konsernin kesätyöntekijöiden rekrytointiprosessia ja pohditaan sen kehitysmahdollisuuksia. Lähdemateriaalina on käytetty alan ammattikirjallisuutta, lainsäädäntöä, toimeksiantajan edustajien sekä kesätyöntekijöiden henkilökohtaisia haastatteluja, toimeksiantajan materiaalia sekä omia kokemuksia ja havaintoja.

2 REKRYTOINTI OSANA HENKILÖSTÖHALLINTOA

Rekrytoinnilla tarkoitetaan henkilöstön hankintaa eli uuden työntekijän palkkaamista työyhteisöön. Rekrytointi käsittää kaikki ne toimenpiteet, jotka rekrytoiva osapuoli tekee saadakseen palvelukseensa tarvitsemansa uuden työntekijän.

Uuden työntekijän värväystä yrityksen palvelukseen voidaan ajatella investointina organisaatiolle. Alkuvaiheessa se vie aikaa ja rahaa mutta onnistuessaan se maksaa itsensä moninkertaisena takaisin. Lisäksi siihen sisältyy kuitenkin epäonnistuneen rekrytoinnin riski, jolloin tehty investointi ei alakaan tuottaa hyötyä organisaatiolle odotetulla tavalla. Pahimmassa tapauksessa erittäin huonosti valittu uusi työntekijä ei tuota yritykselle hyötyä edes aiheutuneiden kustannusten vertaa. (Honkaniemi ym. 2006, 23.)

2.1 Henkilöstövoimavarojen johtaminen

Menestyvän organisaation takana on oikeanlainen ja osaava henkilöstö. Riippumatta toimialasta, jokaisessa organisaatiossa henkilökunta on merkittävä menestyksen osatekijä. Työelämässä tapahtuu alati muutoksia, jotka vaativat työntekijöiltä uudenlaisia taitoja ja tietoja. Heidän on jatkuvasti omaksuttava uusia toimintatapoja ja oltava muutoshalukkaita. Työyhteisön osaamisen hallinta onkin noussut merkittävään rooliin henkilöstön menestyksen kannalta. (Honkaniemi ym. 2006, 16.)

Ei yksinään riitä, että organisaatiolla on tarvitsemansa työntekijät. Henkilökuntaa on myös johdettava toimimaan halutulla tavalla, jotta se tuottaisi menestystä organisaatiolle. Henkilöresurssien muodostamien voimavarojen johtaminen on keskeinen osa koko liiketoiminnan johtamista. Eri organisaatioissa henkilöstön johtamista pidetään erilaisessa arvossa ja siihen panostetaan eri tavoilla. Toisissa organisaatioissa henkilökunnan johtaminen on keskeisessä roolissa. Toisissa organisaatioissa asian tärkeyteen ei ole havahduttu. (Honkaniemi ym. 2006, 16.)

Henkilöstövoimavarojen johtaminen käsittää työntekijöiden hankinnan, motivoimisen, kehittämisen ja palkitsemisen osa-alueet. Onnistuneen johtamisen ansiosta organisaatio kykenee

- houkuttelemaan palvelukseensa haluamansa henkilöt,
- pitämään työntekijät organisaation palveluksessa motivoimalla, kannustamalla ja luomalla hyvät työolot,
- palkitsemaan työntekijöitä hyvistä työsuorituksista,
- kehittämään henkilöstöä ja ylläpitämään työkykyä sekä
- tukemaan pitkää ja arvostettua työuraa.

(Kauhanen 2009, 16.)

Pelkkä olemassaolevien henkilöstövoimavarojen onnistunut johtaminen ei riitä turvaamaan menestystä. Organisaation henkilöstöä on lisäksi suunniteltava, jotta yrityksellä olisi tulevaisuudessakin palveluksessaan oikea määrä oikeanlaisia työntekijöitä. Tätä suunnittelua kutsutaan henkilöstösuunnitteluksi. Sitä on tehtävä sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. (Kauhanen 2009, 62.) Henkilöstösuunnittelu perustuu yrityksen toimintastrategiaan, joka määrittelee koko organisaation yhteiset tavoitteet, päätoiminnot ja toimintaperiaatteet. Koko työyhteisön tulisi toimia mukaillen samaa toimintastrategiaa. (Kauhanen 2009, 18, 63.)

Henkilöstöhallinto, HR

Henkilöstöön, sen johtamiseen ja suunnitteluun liittyvät asiat hoidetaan yrityksen henkilöstöosastolla. Osaston toimista käytetään myös yleisnimitystä henkilöstöhallinto. Englanninkielinen nimitys henkilöstöhallinnolle on human resource management, josta käytetään yleisemmin nimitystä HRM tai lyhyemmässä muodossa pelkkää lyhennettä HR (Human Resources 2013). Lyhyttä HR-nimitystä kuulee usein käytettävän myös suomenkielessä puhuttaessa henkilöstöhallinnosta.

Henkilöstöhallinto sisältää paljon erilaisia toimintoja riippuen toimijasta. Karkeasti lajiteltuna se sisältää henkilöstön hankintaan, ylläpitämiseen sekä kehittämiseen liittyvät asiat. Henkilöstöhankintaan kuuluvat uusien työntekijöiden rekrytointi ja onnistunut sijoittaminen työyhteisöön. Henkilöstön ylläpitäminen pitää sisällään työsuhde- ja palkka-asioiden hoitamisen. Henkilöstön osaamisen ja päivitystarpeen kartoitus kuuluvat henkilöstön kehittämisen piiriin. (Helsilä 2002, 15.)

Kaikkia henkilöstöön liittyviä asioita ei aina hoideta henkilöstöosastolla. Monissa yrityksissä osa yleisistä ja jokapäiväisistä henkilöstöhallinnon asioista hoidetaan työntekijän ja hänen lähimmän esimiehensä välillä. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi työhönotpastus työsuhteen alkaessa, työntekijän poissaolot sekä lomaajat. (Helsilä 2002, 15.)

2.2 Rekrytointiprosessi

Rekrytointitoimien tapahtumaketju käsittää erilaisia vaiheita, jotka tähtäävät kaikki ennalta määrättyyn lopputulokseen eli uuden työntekijän palkkaamiseen. Tapahtumaketjua voidaan kuvata monivaiheisena prosessina, joka etenee alusta loppuun läpikäyden aina samat työvaiheet. Kuviossa 1 on esitetty rekrytointiprosessi kokonaisuudessaan.



Kuvio 1. Rekrytointiprosessi (muokattu Kauhanen 2009, 74).

Henkilöstöhankinta on haastava henkilöstöhallinnon osa-alue, jonka onnistumiseksi on tehtävä paljon töitä. Onnistumisen kannalta on erittäin tärkeää, että koko rekrytointiprosessi toteutetaan huolellisesti. Kaikkiin sen eri vaiheisiin on suhtauduttava vakavasti, eikä niitä pidä jättää huomiotta.

Esimiehellä on usein merkittävä rooli rekrytoinnin onnistumisen kannalta, sillä avoimen työtehtävän esimiehellä on yleensä päävastuu rekrytoinnin suunnittelusta, toteutuksesta ja onnistumisesta (Honkaniemi ym. 2006, 18). Esimies hoitaa rekrytointiin liittyviä työtehtäviä useimmiten satunnaisesti oman työnsä ohel-

la. Valtaosa esimiehistä joutuu tekemään rekrytointeja ilman tarvittavaa koulutusta vaikka rekrytoinnin sanotaan olevan vaikeimpia asioita maailmassa. (Vaahtio 2007, 9.)

Esimies voi mahdollisuuksien mukaan hyödyntää rekrytointitoimissaan myös muiden organisaation jäsenten ammattitaitoa. Isoissa organisaatioissa on tavanomaisesti oma henkilöstöhallinnon osasto, jolta esimies voi saada asiantuntijan apua henkilöstöhankinnan eri vaiheisiin. Esimies voi käyttää mahdollisuuksien mukaan apunaan myös organisaation ulkopuolisten tahojen tarjoamia rekrytointipalveluja. (Honkaniemi ym. 2006, 18–19.)

2.3 Työnantajamielikuva

Työnantajamielikuvalla tarkoitetaan sitä, minkälaisena organisaation henkilökunta sekä työnhakijat näkevät työnantajan. Yrityskuva on tärkeässä roolissa rekrytoinnissa. Hyvämaineinen työnantaja houkuttelee hyviä työntekijöitä ja pysyy pitämään hyvän henkilöstön palveluksessaan. Toisaalta taas hyvät työnhakijat voidaan menettää huonon maineen takia. Erityisesti nuorten työnhakijoiden keskuudessa työnantajamielikuva vaikuttaa merkittävästi siihen, minne nuoret hakeutuvat töihin. (Kauhanen 2009, 69.)

Imagoon vaikuttavat monet eri organisaation tekijät, joista useimpiin työnantaja voi itse vaikuttaa omalla toiminnallaan. Hyvän työnantajamielikuvan luominen vie organisaatiolta paljon aikaa ja vaivaa. Saavutetun imagon voi kuitenkin pilata hyvin helposti, sillä moitteetonkin maine saa helposti kolhuja esim. huonosti hoidettujen ulkoistamisten, laittomien irtisanomisten, lomautusten tai muiden vastaavien toimien seurauksena. (Kauhanen 2009, 69–70.)

Kaikki henkilöstöön liittyvät toimet vaikuttavat työnantajamieluvaan, niin myös rekrytointiviestintä, joka on osa koko organisaation sisäistä ja ulkoista viestintää. Rekrytoinnin toteutuksella viestitään organisaation ulkopuolisille tahoille, kuinka organisaatiossa kohdellaan sen jäseniä.

2.4 Sisäinen ja ulkoinen rekrytointi

Avoimeen työtehtävään voidaan etsiä sopivaa henkilöä joko yrityksen sisältä tai sen ulkopuolelta. Sopivan työntekijän etsimistä yrityksen sisältä, jo työnantajan palveluksessa olevien henkilöiden keskuudesta, kutsutaan sisäiseksi rekrytoinniksi. Yrityksen ulkopuolisiin henkilöihin kohdistettua hakua kutsutaan ulkoiseksi rekrytoinniksi. Yleisesti rekrytoinniksi mielletään vain ulkoinen rekrytointi mutta yhtälailla yrityksen sisällä tehtäviä työntekijöiden sisäisiä siirtoja työtehtävistä toisiin voidaan kutsua rekrytoinniksi.

Yritys voi käyttää sisäistä ja ulkoista rekrytointia samanaikaisesti. Vaihtoehtoisesti voidaan etsiä ensin sisäisellä rekrytoinnilla ja jos sopivaa työntekijää ei löydy, etsiä sen jälkeen ulkoisella rekrytoinnilla. Samanaikainen käyttö on reilua kaikkia hakijoita kohtaan, sillä silloin kaikille annetaan tasavertaiset mahdollisuudet näyttää omat kykynsä ja nostaa itsensä työnantajan tietoon. (Vaahtio 2007, 28.)

Joskus yritykset saattavat järjestää ulkoisen haun sisäisen haun rinnalle vain ylläpitääkseen omaa imagoaan. Työtehtäviin on löydetty sisäisen rekrytoinnin avulla sopiva henkilö mutta silti järjestetään ulkoinen haku, jolla viestitetään yhteiskunnalle ja kilpailijoille, että henkilöstöä hankitaan lisää. Työvoiman lisäämisentarve viestii, että yrityksellä menee hyvin. (Vaahtio 2007, 28–29.) Yrityksen on syytä miettiä, antaako turhaan järjestetty rekrytointi niin suurta hyötyä, että siihen kannattaa lähteä. Toiminta saattaa aiheuttaa yrityksen imagolle myös negatiivista näkyvyyttä jos epäaidon rekrytoinnin järjestäminen tulee suuren yleisön tietoon.

2.5 Rekrytoinnin lainsäädäntö

Suomessa rekrytointia sääntelee työlainsäädäntö. Rekrytoinnissa tulee huomioida seuraavia työlakeja, jotka luovat pelisäännöt rekrytoinnille:

- työsopimuslaki,
- laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta eli nk. tasa-arvolaki,
- laki nuorista työntekijöistä,
- laki yksityisyyden suojasta työelämässä sekä
- henkilötietolaki.

(Österberg 2005, 77; Helsilä 2009, 25.)

Työlainsäädäntö on asetettu suojelemaan työntekijän asemaa sopimussuhteen heikompana osapuolena. Sama teema korostuu rekrytoinnin osalta, sillä työlait pääasiassa asettavat rajoja ja kieltoja rekrytoivalle osapuolelle.

Rekrytointia suunniteltaessa on tarkistettava, onko työnantajalle syntynyt työsopimuslain mukainen velvoite tarjota vapaata työtehtävää ensin jollekin jo yrityksen palveluksessa olevalle henkilölle. Työntarjoamisvelvollisuus voi syntyä osa-aikaista taikka tuotannollisin ja taloudellisin syin lomautettua tai irtisanottua työntekijää kohtaan. Jos työntarjoamisvelvollisuus on olemassa, yritys ei voi rekrytoida suoraan uutta työntekijää vaan sen on ensin tarjottava työtä vanhoille työntekijöilleen. (Työsopimuslaki 26.1.2001/55, Österberg 2005, 77; Helsilä 2009, 30.)

Työntarjoamisvelvollisuuden järjestyksen mukaan avointa työtehtävää on ensisijaisesti tarjottava lomautetulle työntekijälle, jos tämän ammattitaito riittää sellaisenaan tai pienellä koulutuksella tehtävän hoitamiseen. Toisena työtehtävää on tarjottava jo työsuhteessa olevalle osa-aikatyöntekijälle. Osa-aikatyöntekijää koskevat samat ammatillisen pätevyyden vaatimukset kuin lomautettua työntekijää. (Työsopimuslaki 26.1.2001/55, Österberg 2005, 77–78; Helsilä 2009, 30.)

Viimeisenä työntarjoamisvelvollisuuden nojalla työtehtävää on tarjottava tuotannollisin ja taloudellisin syin irtisanotulle työntekijälle, jos vapaa työtehtävä on

sama tai samankaltainen kuin se tehtävä, josta hänet on irtisanottu. Jotta työnantajan takaisinottovelvollisuus syntyisi, on irtisanotun oltava työttömänä työnhakijana työvoimatoimistossa. Takaisinottovelvollisuuden kesto on yhdeksän kuukautta työsuhteen päättymisestä. Määräajan jälkeen työnantaja on vapaa takaisinottovelvoitteestaan. (Työsopimuslaki 26.1.2001/55, Österberg 2005, 77–78; Helsilä 2009, 30.)

Nuorten työntekijöiden rekrytoinnissa pätevät kaikki samat työlainsäädännön pelisäännöt kuin missä tahansa henkilöstöhankintatilanteessa. Rekrytointivaiheessa on kuitenkin hyvä huomioida, että alaikäisistä henkilöistä on lisäksi säädetty laki nuorista työntekijöistä. Se asettaa erinäisiä rajoittavia määräyksiä, jotka koskevat työsopimuksen tekemistä, työskentely- ja lepoaikoja. (Laki nuorista työntekijöistä 19.11.1993/998, Helsilä 2009, 26; Äimälä ym. 2003, 84.)

Miehiä ja naisia on kohdeltava tasavertaisesti

Tasa-arvolaki asettaa syrjintäkiellon, jonka tarkoituksena on estää sukupuoleen perustuvaa välitöntä sekä välillistä syrjintää työelämässä. Tasa-arvolain yhteiskunnallisena tavoitteena on edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa sekä parantaa naisten asemaa työelämässä. Tasa-arvolain mukaisesti työnantajan tulee rekrytoidessaan uusia työntekijöitä, toimia siten, että avoinna olevaan työtehtävään hakeutuisi sekä miehiä että naisia. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609; Österberg 2005, 78; Helsilä 2009, 25.)

Työntekijän valinta ei pääsääntöisesti saa perustua hakijan sukupuoleen, jos valinnalle ei ole olemassa painavia asiallisia perusteluja. Rekrytointiprosessin syrjivä työpaikkailmoittelu on kiellettyä eikä yritys saa hakea palvelukseensa ainoastaan miehiä tai naisia ilman painavaa syytä. Hakuprosessissa myös välillinen syrjintä on kiellettyä. Välilliseksi syrjinnällä tarkoitetaan esim. tilannetta, jossa hakukriteeriksi on nimetty suoritettu asevelvollisuus, joka käytännössä rajoittaa naisten hakukelpoisuutta. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609, Helsilä 2009, 25.)

Tasa-arvolain mukaisesti työympäristö tulee luoda sellaiseksi, että se soveltuu kaikille sukupuolesta riippumatta. Työnantajan tulee tukea sekä naisia että miehiä työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisessa. Naisten valitsematta jättäminen ei saa koskaan perustua naisen raskauteen, synnytykseen tai muuhun näihin rinnastettavaan seikkaan. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609, Österberg 2005, 78-79; Helsilä 2009, 25.)

Rekrytointiprosessissa uuden työntekijän tehtävään valinta tulee aina perustua hakijan ansioituneisuuteen. Ansioita vertaillessa lähtökohdaksi tulee aina asettaa työntekijän vaatimukset sekä hakijoiden mahdollisuudet selviytyä työtehtävästä. Vertailussa tulee tarkastella hakijoiden ansioita kuten koulutusta ja kokemusta objektiivisesti. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609, Äimälä ym. 2003, 14.)

Työnhakijaa koskevia tietoja on käsiteltävä huolellisesti

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä sekä henkilötietolaki parantavat työntekijän yksityiselämän suojaa ja turvaavat perusoikeuksia. Laissa määritellään mitä tietoja rekrytoinnin yhteydessä saadaan kerätä ja miten niitä tulee käsitellä. Henkilötiedoilla tarkoitetaan kaikkia yksilöä koskevia konkreettisia merkintöjä, joista henkilö on tunnistettavissa. Suulliset tiedot eivät kuulu lain piiriin. (Henkilötietolaki 22.4.1999/523; Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759; Österberg 2005, 78; Helsilä 2009, 26.)

Kaikkia työnhakijaa koskevia tietoja koskee tarpeellisuusvaatimus. Työnantajalla on oltava työtehtävien kannalta perusteltu tarve kerätä tiedot. Tiedon tarpeellisuus on tarvittaessa pystyttävä perustelemaan. Tarpeettomia tietoja ei saa kerätä vaikka henkilö antaisi tiedot itse omasta tahdostaan. Työnantajan tulee kerätä kaikki henkilötiedot henkilöltä itseltään tai vähintään saada henkilön suostumus tietojen hankkimiseen toisesta lähteestä. (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759; Österberg 2005, 78; Helsilä 2009, 26–27.)

Laissa kielletään arkaluonteisten tietojen käsittely kokonaan. Näitä tietoja ei saa käsitellä missään vaiheessa rekrytointiprosessia. Tietojen kysyminen työhaastattelutilanteessa on kiellettyä ilman asiallista perustetta. Arkaluonteisiksi määritellyt tiedot on kerrottu yksityiskohtaisesti laissa. Yleisesti niillä tarkoitetaan tietoja liittyen hakijan henkilökohtaisiin taustoihin kuten rotuun tai etniseen alkuperään, yhteiskunnallisiin, uskonnollisiin tai poliittisiin vakaumuksiin, terveydentilaan, seksuaaliseen suuntautumiseen tai naisen raskauteen. Tietojen käsittely on kuitenkin sallittua tietyissä tilanteissa, jossa henkilö on itse antanut suostumuksensa tai julkistanut itse kyseiset tiedot. (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759; Österberg 2005, 78; Helsilä 2009, 27–28.)

Rekrytoinnin yhteydessä on hyvin yleistä käyttää erilaisia henkilö- ja soveltuvuustestejä. Testien teettäminen on sallittua jos halutaan selvittää työtehtävien hoidon kannalta olennaisia seikkoja. Työnantajan on kuitenkin huolehdittava testien luotettavuudesta. Jos rekrytointiprosessissa käytetään testejä, on niiden tuloksista annettava selvitys myös testatulle henkilölle. (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759; Helsilä 2009, 28.)

Rekrytoinnin yhteydessä kerätyt henkilötiedot tulee hävittää työntekijän valinnan jälkeen. Tiedot voidaan kuitenkin säilyttää, mikäli työnhakija itse sitä pyytää tai antaa siihen luvan tai työnantaja kokee tarpeelliseksi säilyttää tiedot syrjintäepäilyn varalta. (Henkilötietolaki 22.4.1999/523; Helsilä 2009, 29.)

3 REKRYTOINTIPROSESSIN VAIHEET

3.1 Rekrytointitarpeen tunnistaminen

Organisaatioiden tekemät rekrytoinnit perustuvat tavallisesti vuosittain laadittavaan henkilöstösuunnitelmaan, jolla arvioidaan kuinka paljon ja minkälaista henkilökuntaa organisaatiossa kulloinkin tarvitaan. Henkilöstösuunnitteluun perustuvien rekrytointien lisäksi uusia työntekijöitä tarvitaan äkillisesti ilmenevien syiden johdosta kuten esimerkiksi tilanteissa, joissa työntekijä

- irtisanoutuu,
- jää odottamatta eläkkeelle,
- jää perhe- tai työsuhdevapaalle tai
- menehtyy.

(Kauhanen 2009, 70–71.)

Oli kyse sitten henkilöstösuunnitelman mukaisesta tai äkillisesti ilmenneestä rekrytointitarpeesta, on tarkoituksenmukaista varmistaa henkilöstöhankinnan todellinen tarve aina ennen rekrytointiprosessin aloittamista. Organisaatioiden toiminta ei ole täysin ennustettavissa, ja rekrytointitarpeeseen vaikuttavat toimintaolosuhteet saattavat muuttua nopeallakin aikataululla. On siis aina syytä varmistaa organisaation senhetkinen tilanne ja henkilöstöntarve. (Kauhanen 2009, 73.)

Rekrytointitarpeeseen pystytään vastaamaan joissain tilanteissa myös vaihtoehtoisilla keinoilla uuden henkilöhankinnan sijaan. Työtehtävät voidaan jakaa työyhteisön sisällä muiden työntekijöiden hoidettaviksi. Yleensä tällaisessa tilanteessa puhutaan toiminnan tehostamisesta. Vaihtoehtoisesti työyhteisössä voidaan ottaa käyttöön työnkierrätys, jossa työntekijöitä kierrätetään työtehtävästä toiseen yrityksen sisällä. Tämä antaa eri toimintojen työntekijöille mahdollisuuden oppia koko yrityksen toimintaprosessi. Esimerkiksi kierrättämällä tutkimus- ja kehitysosaston työntekijöitä tuotanto- tai markkinointiosaston työtehtävissä,

he palaavat entisiin työtehtäviinsä entistä tuottavampina. (Koivisto 2004, 33–35.)

Uusi työntekijä voidaan löytää avoimeen työtehtävään myös ilman varsinaista rekrytointiprosessia yrityksen sisältä tai ulkopuolelta. Jos yrityksellä on oma sisäinen resurssipankki, josta tiedetään löytyvän avoimeen työhön sopiva henkilö, on sitä hyvä käyttää hyödyksi. Uusi työntekijä voidaan myös löytää yritykseen tulleiden avointen työhakemusten tai toiseen tehtävään hakeneiden henkilöiden joukosta. (Koivisto 2004, 35–36.)

Työtehtävään sisältyvät toiminnot voidaan myös ulkoistaa hoidettavaksi muualla kuin yrityksessä. Ulkoistamisella tavoitellaan yleensä kustannussäästöjä. Uuden työntekijän valintaprosessia ei aina pitäisi käynnistää heti sillä joskus pienen tauon aikana voi käydä ilmi, että avointa työtehtävää ei välttämättä enää tarvita uusissa toimintaolosuhteissa. (Koivisto 2004, 36–37.)

3.2 Työtehtävän ja hakijan profilointi

Kun organisaatiossa on ilmennyt todellinen tarve rekrytoinnille, voidaan rekrytointiprosessi käynnistää. Ennen kuin voidaan lähteä etsimään uutta työntekijää, on avoin työtehtävä määriteltävä tarkasti. Työtehtävän kuvauksen laatiminen on yksi tärkeimmistä rekrytointiprosessin vaiheista. Kuvauksen todenmukaisuus ja tarkkuus ovat erittäin merkittäviä rekrytoinnin onnistumisen kannalta, sillä sen pohjalta luodaan työnhakijalle asetettavat vaatimukset ja arvioidaan hakijoiden soveltuvuutta työtehtävään. (Honkaniemi ym. 2006, 40–41.)

Työtehtävien kuvaus on määritelmä siitä, mitä avoin työtehtävä pitää sisällään, millaisia tavoitteita se sisältää ja mitä tarvitaan siinä menestymiseen. Yleensä esimies on paras laatimaan tehtäväkuvauksista, sillä hän tuntee työtehtävät parhaiten. Esimies saa laajempaa tarkastelukulmaa kuvauksen laatimiseen muilta työyhteisön jäseniltä, joiden näkemys työtehtävästä ja sen sisällöstä saattavat olla erilaiset kuin esimiehellä. Keskustelemalla pystytään löytämään työyhteisön eri jäsenten erilaiset odotukset ja määrittelemään tehtävän kaikkein olennaiset piirteet. (Honkaniemi ym. 2006, 40–41.)

Hyvä tehtäväkuvaus on johdonmukainen ja realistinen. Se vastaa todellisia työtehtäviä ilman liioittelua tai vääristelyä. Tehtäväkuvauksessa mainitaan positiivisten asioiden lisäksi mahdolliset työtehtävän ongelmakohdat ja epämieluisat puolet. Siinä on otettu huomioon myös työympäristöön ja organisaatiokulttuuriin liittyvät seikat riittävän laajasti. (Honkaniemi ym. 2006, 41.)

Laaditun kuvauksen pohjalta luodaan määritelmä siitä, millainen työntekijä työtehtävään tarvitaan. Henkilön profiilista käy ilmi hakijalle asetettavat kriteerit, jotka tämän tulee täyttää selviytyäkseen työtehtävistä halutulla tavalla. Kriteerit voivat koskea henkilön ammatillisia sekä henkilökohtaisia valmiuksia. Asetettujen vaatimuksien tulee olla selkeitä ja perusteltuja eivätkä ne saa olla ristiriidassa keskenään. Vaatimukset on hyvä asettaa tärkeysjärjestykseen sen perusteella, mitkä ovat ensisijaisia ja mitkä toissijaisia vaatimuksia. (Honkaniemi ym. 2006, 43–44.)

3.3 Avoimesta paikasta viestiminen

Kun avoin työpaikka ja haettava henkilö on määritelty riittävän hyvin, on rekrytoivalla osapuolella selkeä visio siitä, millaista henkilöä avoimeen työtehtävään etsitään. Seuraavaksi on mietittävä, mistä ja miten sellaisia työntekijöitä löydetään ja miten heidät saadaan kiinnostumaan työpaikasta.

Työpaikkailmoitus

Avoimesta työpaikasta laaditaan työpaikkailmoitus, joka julkaistaan valittuna ajankohtana valitussa mediassa. Ilmoituksella pyritään herättämään oikean kohderyhmän kiinnostus avointa työpaikkaa kohtaan sekä aktivoimaan kiinnostuneet henkilöt hakemaan työpaikkaa. Työpaikkailmoituksella työnantaja kertoo työnhakijoille kiinnostavalla tavalla avoinna olevasta työtehtävästä ja sen erityispiirteistä, työnhakijalle asetetuista vaatimuksista ja edellytyksistä sekä työnantajan toiveista.

Työpaikkailmoituksessa tulee olla rehellinen ja kertoa vain tosiasioita. Joskus yrityksillä on halu kaunistella asioita saadakseen työnhakijat kiinnostumaan työpaikasta. Pidemmällä tähtäimellä väärillä perusteilla työhön hakeutunut työntekijä ei ole organisaation etu. Työntekijä saattaa nopeasti pettyä työpaikkaan ja hakeutua toisiin tehtäviin. (Vaahtio 2007, 34.) Lisäksi väärrien tietojen antaminen työtehtävistä tai harhaanjohtava työpaikkailmoitus voi olla myös työsuhteen purkuperuste (Työsopimuslaki 26.1.2001/55; Honkaniemi ym. 2006, 47). Työpaikkailmoituksen huolellinen laatiminen nopeuttaa ja helpottaa rekrytoinnin suorittamista sekä organisaation toimintaa tulevaisuudessa.

Työpaikkailmoituksen tulisi sisältää ainakin seuraavat asiat, jotta se antaisi työnhakijalle riittävästi informaatiota avoimesta työpaikasta:

- lyhyt kuvaus organisaatiosta
- työpaikan sijainti
- tehtävänimike ja työtehtävien kuvaus
- ehdottomat vaatimukset ja keskeiset lisätoiveet (ominaisuudet, osaaminen, työkokemus, koulutus)
- erityisvaatimukset (esim. oma auto)
- organisaation tarjoamat edut ja mahdollisuudet
- millaisia hakemuksia halutaan (hakemus, cv, palkkatoive, todistusjäljennökset)
- hakemusten lähettämistä koskevat tiedot sekä
- tiedot lisätietojen antamisesta.

(Honkaniemi ym. 2006, 47.)

Työpaikkailmoitus on hyvä laatia vakiintunutta kaavaa noudattaen, sillä ihmiset ovat tottuneet työpaikkailmoitusten vakiintuneeseen ulkomuotoon ja asetteluun. Työnhakijat olettavat, että tietyt tiedot löytyvät helposti ja nopeasti ilmoituksen tietystä kohdasta, esim. hakuaikoja etsitään automaattisesti hakemuksen loppupuolelta. Suomalaiset suhtautuvat työhön vakavasti ja työpaikkailmoituksen halutaan olevan asiallinen. Pilaileva työnantaja ei herätä suomalaisissa luottamusta. (Vaahtio 2007, 34.)

Usein yrityksillä on käytössään oma vakiintunut ulkoasu- ja asettelumalli, jota käytetään kaikessa yrityksen ulkoisessa ja sisäisessä viestinnässä. Ulkoasumalli voi olla esimerkiksi yrityksen käytössä oleva lomakepohja, josta löytyvät yrityksen logo ja muut tunnistetiedot. Työpaikkailmoituksen tulee noudattaa samaa organisaation yhtenäistä ulkoasua.

Ilmoituksen julkaisumedia valitaan aina tapauskohtaisesti. Työpaikkailmoitus voidaan julkaista mm. televisiossa, radiossa, sanoma- tai paikallislehdessä, Internetin työnhaku-palveluissa tai yrityksen omilla Internet-sivuilla. Eri kohderyhmät tavoitetaan parhaiten eri ilmoituskanavien kautta ja kanavan valinnassa kannattaa kiinnittää huomiota juuri tähän seikkaan. Lisäksi valintaan vaikuttaa avoimen työpaikan merkitys organisaatiotasolla ja se, miten paljon rekrytointiin halutaan panostaa aikaa ja rahaa.

On eri asia, haetaanko työntekijää yritystoiminnan kannalta erittäin merkittävään työtehtävään vakituiseen työtehtävään vai tilapäistyöntekijää lyhyeen työsuhteeseen. Merkittävään työtehtävään, jossa hakijalle on asetettu vaativat edellytykset, voi olla aiheellista julkaista työpaikkailmoitus laajemmassa mediassa. Lyhyissä työsuhteissa, kuten sijaisuuksissa tai kesätyösuhteissa, kannattaa erityisesti kiinnittää huomiota valitun median kustannuksiin suhteessa työpaikan merkittävyyteen. Lyhyeen työsuhteeseen ei välttämättä ole mielekästä hakea työntekijää työpaikkailmoituksella valtakunnallisessa mediassa, jossa ilmoituskustannukset ovat usein erittäin suuret.

Kesätyöntekijöitä haettaessa kohderyhmänä ovat nuoret työnhakijat, jotka tavoitetaan tehokkaasti Internetin välityksellä. Opiskelevat nuoret on helppo tavoittaa opiskeluorganisaation välityksellä. Monilla kouluilla on omat rekrytointikanavat, joiden kautta työnantajat voivat helposti tavoittaa opiskelijat. Lisäksi tällaisten ilmoituskanavien käyttö on työnantajalle usein täysin maksutonta.

Lisätietojen antaminen

Lisätietojen antaminen työpaikasta ja hakijoiden tiedusteluihin vastaaminen vievät työnantajalta aikaa mutta tuottavat myös paljon hyötyä. Tiedusteluihin vastaamista ei pidä ajatella ”kiusana” työnantajalle. Se antaa työnantajalle tilaisuuden ensi kontaktiin potentiaalisten työpaikanhakijoiden kanssa. (Honkaniemi ym. 2006, 50–51.)

Työnantajalla on oikeus määrittää tiedusteluihin vastaamiseen itselleen parhaiten sopiva ajankohta ja väline, jotka on hyvä ilmoittaa hakijoille selkeästi. Yhteydenottoihin vastaamiseen kannattaa varata aikaa reilusti, jotta kaikki halukkaat saavat mahdollisuuden kuulla lisätietoja työpaikasta. Tiedusteluihin vastaamiseen riittää usein muutama tunti. (Honkaniemi ym. 2006, 50.)

Monet työnhakijat haluavat keskustella työnantajan edustajan kanssa ennen työhakemuksen jättämistä. Työnhakijalle lisätietojen saaminen antaa mahdollisuuden oman sopivuutensa ja kiinnostuksensa tarkempaan kartoitukseen. Osa sopimattomista hakijoista saattaa karsiutua tässä vaiheessa pois rekrytointiprosessista omasta aloitteestaan. Kyselyihin vastaaminen lisää työnantajan positiivista imagoa. ”Emme vastaa kyselyihin” – linja voi vaikuttaa yleisön silmissä etäiseltä ja vaikuttaa negatiivisesti työnhakijoiden kiinnostukseen työnantajaa kohtaan. (Honkaniemi ym. 2006, 50–51.)

3.4 Työhakemusten käsittely

Hakemuksia käsiteltäessä on muistettava arvostaa ja kunnioittaa kaikkia työpaikanhakijoita. Rekrytoinnissakin pätee vanha viisaus ”kohtelee muita niin kuin ha-

luaisit itseäsi kohdeltavan”. Jokainen lähetetty hakemus ansaitsee lukemisen ja hakijan ansioihin tutustumisen. Yhtään hakemusta ei pitäisi lukea läpi vain osittain. Kaikissa hakemuksissa voi olla organisaatiolle arvokasta tietoa, jota saataan tarvita tulevaisuudessa esim. toisessa rekrytointiprosessissa. On epäeettistä ja ajattelematonta hylätä hakemus vain nopean vilkaisun perusteella. (Vaahtio 2007, 70.)

Hakemusten käsittelyssä kannattaa kiinnittää huomiota hakemusten ulko- ja kieliasuun. Hakemuksia kannattaa arvioida työtehtävästä riippuen. Jos työtehtävät sisältävät tekstien kirjoittamista, tulee kielen olla huolellista jo työhakemuksessa. Toisaalta jos työtehtävä ei vaadi erinomaisia kirjallisia taitoja, ei siihen kannata hakuvaiheessa kiinnittää liikaa huomiota. (Vaahtio 2007, 72–73.)

Yritys saa itse päättää huomioiko se hakemukset, jotka on lähetetty vasta hakuajan umpeutumisen jälkeen. On kuitenkin suositeltavaa hylätä myöhästyneet hakemukset, sillä myöhästyminen voi olla kielteinen merkki työnhakijasta. Myöhästyneiden hakemusten hylkääminen on oikeudenmukaista määräaikaa noudattaneita hakijoita kohtaan. Joissain tilanteissa on syytä arvioida myöhästymisen merkitystä, jos hakijalla on esittää pätevä syy hakemuksen myöhästymiselle tai jos hakemuksensa myöhässä jättänyt on paljon muita hakijoita ansiotuneempi. (Vaahtio 2007, 71.)

Hakemuksia käsiteltäessä voi olla hyvä pitää välillä taukoa ja nukkua yön yli ennen päätösten tekemistä. Hakemuksista on hyvä tehdä muistiinpanoja ja huomioita päätöksenteon tueksi. Muistiinpanoja ei kannata tehdä hakemuspaperihin, sillä hakemukset on hyvä palauttaa hakijoille kun valinta on tehty. (Vaahtio 2007, 71.)

Parhaiden hakijoiden löytäminen

Ensimmäisen lukukerran jälkeen on helppo muodostaa yleiskuva hakijoista ja heidän tasostaan (Vaahtio 2007, 70). Hakemusten käsittelyä helpottaa tarkkojen kriteereiden asettaminen hakijoille liittyen kokemuksen määrään tai koulu-

tukseen. Kriteereitä asettaessa on mietittävä tarkkaan, mitkä ovat ne ehdottomat vaatimukset, jotka hakijan on täytettävä. (Honkaniemi ym. 2006, 48.)

Hakemukset voidaan jakaa asetettujen kriteereiden pohjalta aluksi kolmeen ryhmään:

- hakemukset, jotka selkeästi täyttävät asetetut kriteerit
- hakemukset, jotka eivät täysin täytä asetettuja kriteereitä, mutta joiden joukossa saattaa olla huomionarvoisia hakijoita sekä
- hakemukset, jotka eivät täytä olleenkaan asetettuja kriteereitä.

(Honkaniemi ym. 2006, 47.)

Alkukarsinnan jälkeen tutustutaan tarkemmin hakemuksiin, jotka täyttävät selkeästi työntekijälle asetetut kriteerit. Jos erittäin hyviä hakijoita on vain vähän, kannattaa käydä uudelleen läpi hakemukset, jotka täyttävät asetetut kriteerit ainakin osittain. (Honkaniemi ym. 2006, 48.) Alkukarsinnan jälkeen parhaimmat hakemukset luetaan uudelleen läpi. Toisella lukukerralla hakemuksia arvioidaan kriittisesti ja hakijoista valitaan parhaimmat rekrytointiprosessin seuraavaan vaiheeseen.

Hakijoiden kutsuminen työhaastatteluun

Esimies valitsee hakemusten perusteella hakijoista mielestään työhön sopivimmat, jotka kutsutaan henkilökohtaiseen työhaastatteluun. Kutsuttavien hakijoiden määrä riippuu avoimesta työtehtävästä ja organisaation omista toimintavoista. Haastatteluun kutsutaan yleensä viidestä kymmeneen potentiaalisinta hakijaa (Honkaniemi ym. 2006, 55).

Haastattelukutsu on hyvä esittää valituille hakijoille kaksisuuntaisessa vuorovaikutustilanteessa esim. puhelinkeskustelussa. Näin pystytään sopimaan haastattelun ajankohta heti molemmille osapuolille sopivaksi. Työnantaja voi valita valmiiksi itselleen muutamia sopivia haastatteluajoja, joista haastateltava saa valita itselleen sopivimman vaihtoehdon. Suora puheysteys antaa molemmille osapuolille myös mahdollisuuden kysyä ja tarkentaa haastattelutilanteeseen

liittyviä seikkoja, jolloin ei pääse syntymään väärinymmärryksiä. Haastatteluun tulevalle hakijalle on hyvä kertoa haastattelukutsun yhteydessä lisätietoja haastattelupaikasta, haastattelun kulusta sekä mahdollisesti mukaan tarvittavista asiakirjoista.

Joskus isoissa organisaatioissa järjestetään rekrytointipäivä, kun tarkoituksena on haastatella ja rekrytoida useampia työntekijöitä kerralla, esimerkiksi kesäsesongin ajaksi. Rekrytointipäivän ideana on kutsua kaikki potentiaaliset hakijat haastatteluun saman päivän aikana. Tällöin ei jokaisella hakijalla sovita erikseen omaa haastattelu-aikaa vaan heidät otetaan vastaan järjestyksessä ennalta määrättynä ajankohtana. Rekrytointipäivän haastattelukutsu voidaan esittää hakijoille myös kirjeitse tai sähköpostin välityksellä. Siinä tapauksessa tarvittavat tiedot haastattelupaikasta, tapahtuman kulusta ja tarvittavista asiakirjoista esitetään selkeästi kutsussa.

3.5 Työhaastattelu

Työhaastattelun tavoitteena on tehdä asianmukainen arviointi kohdehenkilöstä. Haastattelun aikana tehdyistä havainnoista haastatteliija muodostaa yhtenäisen ja ammattimaisen arvion kohteena olevaa avointa työtehtävää ajatellen. Haastattelun tavoite on hyvä pitää mielessä koko haastattelutilanteen ajan, jotta haastattelu ei lähde sivuraiteille. Selkeä visio halutusta tavoitteesta auttaa ja parantaa mahdollisuuksia saavuttaa asetettu tavoite. (Niitamo 2001, 23–24.)

Haastattelemisen ja luotettavan henkilöarvioinnin tekeminen sen perusteella vaatii ammattitaitoa ja kokemusta (Niitamo, 2001, 26). On kuitenkin tiedostettava, että haastattelutilanteessa tärkeintä ei ole se, miten haastatteliija toimii vaan se, millaiseen lopputulokseen toiminta johtaa. Ei ole olemassa yhtä ainoata oikeaa tapaa tehdä työhaastattelua. Haastattelutilanteeseen vaikuttaa aina haastattelijan oma persoonallisuus sekä toimintatapatottumukset. (Markkanen 2009, 12–13.) Haastateltava osapuoli vaikuttaa myös vuorovaikutustilanteeseen omalla toiminnallaan.

Haastattelutekniikat

Perinteisesti haastattelutekniikat voidaan jakaa kahteen eri ryhmään: vapaamuotoiseen ja jäsennettyyn haastatteluun. Tekniikat ovat toistensa vastakohtia ja ne edustavat täysin eri tapoja suorittaa haastattelu. Yleensä yrityksen käytössä oleva haastattelutekniikka on lähempänä jompaakumpaa näistä tekniikoista vaikka ne sisältäisivätkin osia molemmista tekniikoista. (Niitamo 2001, 27.)

Vapaamuotoista haastattelutekniikka noudattava haastattelutilanne etenee spontaanisti osapuolien välisen vuorovaikutuksen avulla. Haastattelun sisältöä ja kulkua ei suunnitella ennalta. Vapaamuotoisessa haastattelussa suositaan avoimia kysymyksiä, jotka jättävät haastateltavalle mahdollisuuden vastata omalla persoonallisella tyylillään. Avoimilla kysymyksillä pyritään saamaan selville henkilön persoonallisuutta ja arvostuksia. (Niitamo 2001, 28.)

Jäsennetty haastattelu perustuu valmiille haastattelurungolle, jota käytetään kaikissa haastattelutilanteissa. Haastattelurunko sisältää tietyt ennalta määritellyt kysymykset, jotka esitetään samanlaisina kaikille haastateltaville. (Niitamo 2001, 32.) Jäsennetyn haastattelutekniikan suurin etu on siinä, että sen avulla pystytään tuottamaan luotettavaa vertailupohjaa haastateltujen kohdehenkilöiden välille. Kun kaikille esitetään samat kysymykset, ovat vastaukset suoraan vertailukelpoisia toisiinsa nähden. (Niitamo 2001, 32-33.)

Yhdistelmätekniikka on haastattelutekniikka, jossa yhdistyvät vapaamuotoisen ja jäsennetyn haastattelutekniikan parhaimmat puolet. Yhdistelmätekniikan idea on esittää systemaattisen jäsennyksen puitteissa haastateltavalle ennalta määriteltäviä kysymyksiä, jotka ovat muodoltaan varsin avoimia ja antavat tilaa haastateltavalle vastata omaa persoonallisuuttaan ilmentäen. (Niitamo 2001, 37.)

Haastattelu käytännössä

Haastattelihoita olisi aina hyvä olla mukana haastattelutilanteessa enemmän kuin yksi (Vaahtio 2007, 78). Kaksi ihmistä havainnoi ja kokee erilaisia asioita eri tavoilla. Luotettavan kuvan luominen haastateltavasta on helpompaa jos arvioinnin luomisen pohjana voidaan käyttää useampia näkemyksiä ja kokemuksia kohteena olevasta henkilöstä ja haastattelutilanteesta. Kun haastattelihoita on haastattelutilanteessa useampi, jää ulkoisten eleiden tulkinalle ja muistiinpanojen tekemiselle enemmän aikaa haastattelutilanteessa.

On tärkeää, että jos haastattelutilanteessa käytetään useampaa kuin yhtä haastattelijaa, on kaikkien haastattelijoiden oltava paikalla kaikissa haastattelutilanteissa. Haastattelijat ei pysty suorittamaan luotettavaa vertailevaa arviointia, jos hän ei ole tavannut henkilökohtaisesti kaikkia arvioinnin kohteena olevia henkilöitä. (Vaahtio 2007, 79.)

Työhaastattelut ovat erilaisia ja niihin tarvittavan ajan määrä vaihtelee. Hyvänä lähtökohtana voidaan pitää noin yhden tunnin mittaista aikaa, jota voidaan pidentää tai lyhentää tilanteesta riippuen (Honkaniemi ym. 2006, 51). Haastattelun kesto riippuu avoimen työpaikan luonteesta. Mitä merkittävämmästä ja vaativammasta työtehtävästä on kyse, sitä enemmän haastattelu yleensä vie aikaa. (Vaahtio 2007, 79). Haastattelun kestoon vaikuttaa myös haastattelulle asetettu tavoite. Jos hakijoista halutaan vain nopea yleiskuva, niin haastattelun ei tarvitse olla kestoiltaan pitkä riittävän informaation saamiseksi. (Honkaniemi ym. 2006, 51). Jos taas hakijaa halutaan analysoida perinpohjaisesti, on haastatteluun myös syytä varata reilusti aikaa.

Haastattelu on hyvä järjestää sitä varten varatussa tilassa, jossa haastattelu voidaan tehdä rauhassa ilman keskeytyksiä. Haastattelu on hyvä järjestää tilassa, jossa on hyvä ääni- ja näköeristys ulkopuolisiin nähden. Esim. avokonttoritila ei ole sopiva paikka työhaastattelun järjestämiselle. Haastattelutilanteen keskeytyminen, puhelimen soimessa tai muun ulkopuolisen häiriön ilmetessä, voi aiheuttaa suurta haittaa haastattelun etenemiselle. Vaikka itse häiriö ei kestäisi muutamaa minuuttia kauempaa, se saattaa syödä tehokasta haastattelu-aikaa moninkertaisen ajan, sillä häiriön jälkeen haastattelutilanteen luonnollinen jatkuminen ei välttämättä onnistu helposti. Parhaimpaan tulokseen päästään kun haastattelutila on haastattelijalle entuudestaan tuttu. Tutussa tilassa haastattelijalla voi levollisesti keskittyä haastattelutilanteeseen eikä hänen huomionsa keskity epäolennaisiin tilaan liittyviin seikkoihin. Jos haastattelijalla on käytössään oma huone, se on ihanteellisin paikka haastattelun järjestämiseksi. (Niitamo 2001, 56–57.)

Haastattelutilanteessa käytettävää istuma-asetelmaa on hyvä miettiä ennen haastattelua. Istumapaikkojen sijainnilla ei ole varsinaista merkitystä. On mietittävä, mitä fyysinen asetelma merkitsee psykologisena asetelmana. Haastattelijalle istumapaikoilla ei välttämättä ole suurta merkitystä mutta tarkkailun kohteena olevalle haastateltavalle se saattaa olla merkittävä tekijä. (Niitamo 2001, 58.)

Yhtenä hyvänä asetelmana voidaan pitää ns. pöydänkulma-asetelmaa, jossa sekä haastattelijat että haastateltavat istuvat pöydän kulman molemmin puolin. Istuma-asetelma tarjoaa samaan aikaan psykologisen suojan ja vapauden. Haastattelijoiden vastakkain istuminen, ilman välissä olevaa pöytää, saattaa luoda haastateltavalle ”alastoman olon” ja saada hänet varautuneeksi. Vastakkain pöydän yli istuttaessa haastateltava saattaa taas kokea vastapuolen etäisenä ja luotaantyöntävänä. (Niitamo 2001, 58–59.)

Muut arviointimenetelmät

Vaikka työhaastattelu on yleisimmin käytetty valintamenetelmä (Kauhanen 2009, 83) voidaan työpaikanhakijoita arvioida lisäksi muilla menetelmillä ja testeillä. Työnantaja voi käyttää halutessaan vain yhtä menetelmää tai vaihtoehtoisesti useampaa erilaista arviointitapaa rinnakkain, jolloin arvionnin pohjana käytettävän tiedon määrä on monipuolisempaa ja runsaampaa.

Käytetyimpiä valintamenetelmiä haastattelun ohessa ovat

- psykologiset soveltuvuustestit,
- itsearviointimenetelmät,
- kielitaitotestit,
- työtilannesimulointi sekä
- terveystarkastus

(Kauhanen 2009, 82-86).

Psykologisilla soveltuvuustesteillä pyritään arvioimaan hakijoiden kykyjä ja motivaatiota, sekä myös persoonallisuutta. Testauksen suorittaa yleensä erikoistunut testausyritys tai koulutettu psykologi, joka raportoi saamistaan testaustuloksista kirjallisesti rekrytoijalle. Myös testattu henkilö saa aina tiedokseen hänestä tehdyn arvion. (Kauhanen 2009, 84.)

Varsinaisten psykologisten kokeiden sijaan voidaan arvioinnin kohteena olevalle henkilölle teettää lyhyt ja yksinkertainen itsearviointi, jolla mitataan hakijan työkäyttäytymistä. Testissä hakija arvioi itse itseään ja omaa käyttäytymismalliaan. Itsearviointi ei sovellu työuransa alussa oleville henkilöille, kuten nuorille ja vastavalmistuneille, sillä heille ei ole ehtinyt muodostua käsitystä omasta käyttäytymisestään työelämässä. (Kauhanen 2009, 84-85.)

Hakijan kielitaidon mittaaminen on usein haastavaa jos arvioinnin pohjana käytetään ainoastaan eritasoisia koulu- ja kielitaitotodistuksia. Suullisen ja kirjallisen kielitaidon arvioimiseksi on kehitetty yhtenäisiä testaus- ja luokittelujärjestelmiä, joiden avulla hakijan kielitaito pystytään ilmaisemaan vertailukelpoisesti

mitta-asteikolla. Yksinkertaisin tapa mitata hakijaehdokkaiden kielitaitoa on puhuttaa hakijoita vieraalla kielellä todellisessa tilanteessa, kuten työhaastattelussa. (Kauhanen 2009, 85.)

Työtilannesimulaatiossa hakija asetetaan kuvitteellisesti oikeaan työtehtävään, joka hänen tulee hoitaa parhaaksi katsomallaan tavalla. Simulaatio antaa työnantajalle erittäin todellisen kuvan henkilön soveltuvuudesta avoimeen tehtävään. (Kauhanen 2009, 86). Useissa organisaatioissa teetetään lisäksi terveystarkastus ennen lopullisen valintapäätöksen tekemistä. Lääkärin tehtävänä on arvioida, onko hakija fyysisesti ja psyykkisesti sovelias kyseiseen työtehtävään. (Kauhanen 2009, 86.)

3.6 Valintapäätöksen tekeminen

Työtehtävien merkitys korostuu valintapäätöksen tekemisessä. Mitä merkittävämmästä työtehtävästä on kysymys, sitä tarkemmin työnantajan kannattaa harkita ja panostaa valintapäätöksen tekemiseen. (Honkaniemi ym. 2006, 147.) Valintapäätöstä on tarkasteltava sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Uuden rekrytoitavan työntekijän on vastattava työnantajan tarpeisiin ensisijaisesti rekrytointihetkellä mutta myös tulevaisuudessa.

Työnantajan ei kannata valita tehtävään työntekijää, joka ei täytä asetettuja kriteereitä riittävän hyvin. Hätiköity rekrytointi ja tiedoiltaan ja taidoiltaan sopimattoman työntekijän palkkaaminen voi pahimmassa tapauksessa aiheuttaa työnantajalle merkittäviä taloudellisia vahinkoja. Jos yhtään sopivaa ehdokasta ei löydy ensimmäisellä hakukierroksella, on työtehtävä järkevää laittaa uudelleen hakuun tai miettiä muita vaihtoehtoja työtehtävien täyttämiseksi. (Honkaniemi ym. 2006, 147.)

Työnantajan on kuitenkin oltava realistinen asettaessaan rimaa työnhakijoille. Hakijoilta ei kannata odottaa liikoja sillä vain harvoin löytyy täydellistä työpai-
kanhakijaa, joka täyttäisi jokaisen asetetun kriteerin. Toisaalta liian pätevän ja
kunnianhimoisen ehdokkaan valitseminen saattaa osoittautua huonoksi valin-
naksi pidemmällä tähtäimellä. Liian pätevä hakija ei yleensä viihdy pitkään työ-
tehtävissä, joissa hänellä ei ole tarpeeksi haastetta. (Honkaniemi ym. 2006,
147.)

Valintapäätöksen tekeminen saattaa olla helppoa jos hakijoiden joukossa on
yksi selvästi muita sopivampi henkilö, jonka kanssa on päästy yhteisymmärryk-
seen työsuhteen ehdoista. Valintapäätöksen tekeminen on helppoa myös tilan-
teessa jossa kukaan hakija ei täytä asettuja kriteereitä riittävän hyvin. Vaikein
valintapäätös on tilanteessa, jossa loppusuoralla on tasavertaisia ehdokkaita,
joista kukaan ei nouse muiden yläpuolelle. Esimiehen on mietittävä uudelleen,
mitkä asetetuista kriteereistä ovat kaikista tärkeimmät. Esimies voi valintapää-
töksensä tueksi kerätä vielä lisätietoa ehdokkaista esimerkiksi uudella haastat-
telulla tai selvittämällä tarkemmin hakijan referenssitietoja. (Honkaniemi ym.
2006, 147–148.)

3.7 Viestintä rekrytointiprosessin aikana

Hakijoihin on pidettävä yllä kontaktia koko hakuprosessin ajan. Ehdokkaat on
hyvä pitää ajan tasalla rekrytointiprosessin etenemisestä. Jatkuva vuorovaiku-
tus ehdokkaiden suuntaan on työlästä mutta ehdokkaiden kannalta se on erityi-
sen tärkeää. Alkukarsinnan jälkeen on hyvä ilmoittaa kaikille pudonneille haki-
joille asiasta viivytyksettä. Viestin ei tarvitse olla pitkä vaan kohtelias ja asialli-
nen sähköpostiviesti on riittävä. (Honkaniemi ym. 2006, 52.)

Rekrytointiprosessin aikataulun venyessä on hyvä pitää yllä kontaktia jatkoon päässeisiin hakijoihin. Heihin voidaan olla yhteydessä puhelimitse, kirjeitse tai sähköpostitse. Yhteydenpidolla varmistetaan, etteivät hyvät hakijat hakeudu muualle kyllästyttyään odottelemaan vastausta. Hakijoille on tärkeää kertoa mielenkiinnon säilyttämiseksi, että he ovat edelleen mukana rekrytointiprosessissa. Hakijoille on myös reilua kertoa aikataulun venymisen syistä sekä miten ja milloin prosessi jatkossa etenee. (Honkaniemi ym. 2006, 52.)

Viestintä valitulle

Kun valintapäätös rekrytoitavasta työntekijästä on tehty, on valittuun henkilöön hyvä ottaa yhteyttä henkilökohtaisesti mahdollisimman nopeasti. Yhteydenotto on suositeltavaa tehdä nopeasti, ettei hakija karkaa toisen organisaation palvelukseen odotteluajana. Valitun työntekijän kanssa sovitaan, miten prosessi etenee jatkossa. Lisäksi työsuhteen keskeisistä ehdoista on hyvä sopia heti alkuvaiheessa, ettei työsopimuksen solmiminen kaatuisi väärinymmärryksistä johtuneisiin seikkoihin,

Työnantaja voi kertoa valitulle henkilölle hänen valitsemiseensa johtaneista seikoista niiltä osin kuin ne liittyvät valittuun henkilöön. Työnantajan ei pidä antaa valitulle työntekijälle tietoja muista työpaikanhakijoista, jotka jäivät valitsematta sillä hyvän henkilöstöpolitiikan periaatteiden mukaan hakijoista ei anneta tietoja edes organisaation jäsenille (Kauhanen 2009, 88.) Työpaikanhakijoita koskevia tietoja saavat organisaation sisällä käsitellä vain rekrytointiprosessiin osallistuvat työyhteisön jäsenet.

Kun työnantaja ja uusi työntekijä ovat päässeet yhteisymmärrykseen työsuhteen keskeisistä ehdoista ja molemmat osapuolet ovat edelleen halukkaita solmimaan työsuhteen, on aika siirtyä valinnasta työsuhteeseen.

Viestintä valitsematta jätetyille

Työnantajan on oltava erityisen huolellinen viestiessään valintapäätöksestä valitsematta jääneille työpaikanhakijoille. Ehdokkaat voivat loukkaantua ja pettyä valitsematta jättämisestä, jolloin on erityisen tärkeää olla tahdikas ja asiallinen. Työnantaja ei voi koskaan tietää, milloin ja missä yhteydessä kerran valitsematta jäänyt henkilö muodostuu organisaatiolle tärkeäksi yhteydeksi. Silloin nousee merkittävään roolin se, miten hylätty hakija muistaa tulleen kohdelluksi hakuprosessin aikana. Työpaikanhakijoilla on merkittävä rooli työnantajamielikuvan luomisessa. Hakijoilla on usein laaja tuttavapiiri, jolle he kertovat hyvistä ja huonoista kokemuksistaan. (Honkaniemi ym. 2006, 149.)

On suositeltavaa, että valintapäätöksen tekijä informoi rekrytointiprosessin viimeisessä valintavaiheessa karsiutuneita työpaikanhakijoita valintapäätöksestä henkilökohtaisesti. Sihteerin tai sähköpostin välityksellä viestintä voi jättää hakijalle työnantajasta negatiivisen ja etäisen mielikuvan. (Honkaniemi ym. 2006, 149). Henkilökohtainen viestintä antaa valitsematta jääneelle hakijalle myös mahdollisuuden saada lisätietoja valitsematta jäämiseen johtaneista asioista. Näin vältetään vääriltä johtopäätöksiltä, jotka saattavat luoda hakijalle virheellisesti negatiivisen mielikuvan

3.8 Valinnasta työsuhteeseen

Työnantajan ja työntekijän välille syntyy työsopimussuhde työsopimuksella, joka voidaan solmia kirjallisesti, suullisesti, sähköisesti tai hiljaisesti. Yleinen suositeltava käytäntö on tehdä kirjallinen työsopimus, jotta sopimuksen tiedot ovat helposti tarkistettavissa ja todistettavissa. Työsopimuksella työntekijä sitoutuu tekemään sovittua työtä työnantajalle sovittua korvausta vastaan työnantajan johdon ja valvonnan alaisuudessa. Osapuolten välille syntyy työsuhte kun työntekijä aloittaa työsopimuksen mukaisen työnteon. Suomessa työsuhdetta säännellään työlainsäädännöllä. Työnantajan ja työntekijän on hyvä ottaa selvää oikeuksistaan ja velvollisuuksistaan työsuhteen osapuolina.

Perehdytys

Perehdyttämisellä tarkoitetaan uudelle työntekijälle työsuhteen alussa annettavaa koulutusta ja ohjausta, joiden avulla työntekijä pääsee sisälle työyhteisöön sekä uusiin työtehtäviinsä. Perehdytysjakson aikana työntekijä saa riittävät valmiudet suoriutua itsenäisesti uusista työtehtävistään.

Aiemmin perehdyttämisellä tarkoitettiin pelkästään uuden työntekijän opastamista uusiin työtehtäviinsä. Organisaatioiden ja toimenkuvien laajentuessa on huomattu, että pelkkä työhön opastaminen ei anna uudelle työntekijälle valmiuksia toimia tuottavasti. 2000-luvulla työntekijän on työtehtäviensä lisäksi ymmärrettävä koko työskentelyorganisaation toimintaa sekä sen merkitys. (Kupias & Peltola 2009, 13.)

Työsuhteen alkumetrit eli perehdytysvaihe vaikuttaa merkittävästi uuden työntekijän työviihtyvyyteen, sitoutumiseen yritystä kohtaan sekä organisaation toimintatapojen omaksumiseen. Hyvä työntekijä voidaan jopa menettää huonon perehdyttämisen takia. (Honkaniemi ym. 2006, 154.)

Päävastuu perehdyttämisen järjestämisestä on uuden työntekijän esimiehellä. Esimiehen tehtäväkuvaan kuuluu alaistensa osaamisesta huolehtiminen sekä koko työyhteisön toiminnan kehittäminen. Perehdyttämistoiminnassa esimieheltä tarvitaan sekä asioiden että ihmisten johtamisen taitoja. On huolehdittava, että uusi työntekijä saa sovittua konkreettista perehdytystä mutta myös siitä, että uusi työntekijä kohdataan työyhteisössä ja häntä ohjataan oikealla tavalla. (Kupias & Peltola 2009, 54–55.)

Mitä enemmän esimiehellä on tietoa uudesta perehdytettävästä työntekijästä, sitä helpompaa perehdyttäminen on. Esimies on saanut rekrytointiprosessin aikana paljon arvokasta tietoa työntekijästä mm. työhakemuksesta, ansioluettelosta sekä työhaastattelutilanteessa. Esimies voi käyttää kaikkia näitä tietoja apunaan perehdyttämisen suunnittelussa ja toteutuksessa. (Honkaniemi ym. 2006, 154.)

Esimiehen ei tarvitse tehdä kaikkea perehdytystyötä itse vaan hän voi käyttää organisaation muita jäseniä apunaan perehdytyksen toteutuksessa. Uuden työntekijän perehdyttämisestä voi esimiehen rinnalla huolehtia organisaation henkilöstöosasto, työyhteisöön nimetty perehdyttäjä tai uuden työntekijän vanhemmat kollegat. Onkin hyvin tavallista, että perehdyttämiseen osallistuu kerralla useampi henkilö yhdessä. (Kupias & Peltola 2009, 94–95.) Tilanteissa, jossa perehdyttäjiä on useampia, on päävastuu perehdyttämisen järjestämisestä hyvä säilyttää yhdellä ihmisellä. Jos vastuu jaetaan kaikkien kesken, lopuksi vastuuta ei yleensä ole kenelläkään. (Kupias & Peltola 2009, 97.)

4 TOIMEKSIANTAJAN REKRYTOINTIMALLI

Palvelu-konsernin hallinnolliset toiminnot on keskitetty yhteen hallintotoimistoon, josta käsin hoidetaan konsernin johto, talous- ja henkilöstöhallinto, tietohallinto sekä lakiasiat. Konsernin palveluksessa oli vuonna 2012 keskimäärin 800 työntekijää, joista 40 työskenteli hallinnon palvelukeskuksessa. (Palvelu-konserni 2012.)

Tässä luvussa esitetään prosessikuvaus Palvelu-konsernin kesätyöntekijöiden rekrytointimallista sellaisena kuin se oli vuonna 2012. Määrittely on tehty henkilökunnan henkilökohtaisiin haastatteluihin, toimeksiantajan materiaaliin sekä omiin kokemuksiin ja havaintoihin perustuen. Työtä varten haastateltiin hallintotoimiston esimiestä (henkilö 1 30.5.2012), kahta hallintotoimiston vakituista työntekijää, jotka olivat osallistuneet esimiehen lisäksi rekrytointiprosessiin (henkilö 2 29.5.2012; henkilö 3 24.5.2012) sekä kahta kesätyöntekijää (henkilö 4 30.5.2012; henkilö 5 30.5.2012). Haastattelukysymykset ovat työn liitteenä (liite 1. ja liite 2.). Haastatteluilla kerätyt tiedot esitetään työssä siten, ettei toimeksiantaja tai sen edustajat ole tunnistettavissa.

4.1 Rekrytointiprosessin taustatekijät

Päävastuu kesätyöntekijöiden rekrytoinnista on hallintotoimiston esimiehellä, joka hoitaa rekrytointitoimia omien päätoimisten taloushallinnon työtehtäviensä ohella. Kausityöntekijöiden hankintaan osallistuu esimiehen lisäksi 1-2 henkilöä, jotka valitaan tehtävään tilannekohtaisesti. Pääsääntöisesti valituiksi tulevat ne henkilöt, joiden rinnalla valittu kausityöntekijä tulee työsuhteensa aikana työskentelemään.

Hallintotoimiston kesätyöntekijöiden rekrytointiprosessia hoitavat toimeksiantajan edustajat eivät ole saaneet rekrytointikoulutusta työurallaan. He ovat koulutukseltaan pääsääntöisesti taloushallinnon ammattilaisia. Tietämyksensä he ovat saaneet käytännön kokemuksen kautta. Päävastuun kantava esimies on

hoitanut rekrytointitehtäviä useita vuosia, joiden aikana hänelle on muodostunut vankka näkemys rekrytoinnin toimintakentästä.

Hallintotoimiston kesätyöntekijöiden rekrytointiprosessia ei ole määritelty tai suunniteltu tarkasti. Rekrytointiprosessi on syntynyt lisätyövoiman tarpeesta ja muotoutunut nykyiseen muotoonsa ”kokeilun ja erehdyksen” kautta. Rekrytointiprosessia ja sen tehokkuutta ei ole aiemmin asetettu aktiivisen tarkastelun alaiseksi. Kesätyöntekijöiden rekrytointiprosessin toimintatavat ja periaatteet eivät poikkea suuresti vakituisten työntekijöiden rekrytointiprosessista. Suurimmat eroavaisuudet liittyvät ajankäyttöön sekä kohderyhmäsidonnaisiin tekijöihin kuten rekrytointikanavan valintaan ja työpaikkailmoituksen laadintaan.

4.2 Kesätyöpaikkojen kuvaus

Palvelu-konsernin hallintopalveluihin rekrytoitiin vuonna 2012 kolme kesätyöntekijää. Näiden kolmen työntekijän tehtävänimikkeet olivat

- **1 palkanlaskija** palkkaosastolle sekä
- **2 toimistotyöntekijää** hallinto-osastolle.

Rekrytoitavien henkilöiden määrä ja tehtävänimikkeet on pysynyt keskimäärin samoina vuosina 2008-2012. (Palvelu-konserni 2012.)

Kesätyöntekijät työskentelevät jokainen omalla ennalta määrätyllä osastollaan hallintotoimiston vakituisten henkilökunnan apulaisina ja hoitavat heille kulloinkin annettavia työtehtäviä. Jokaiselle kesätyöntekijälle on asetettu pääsääntöiset työtehtävät mutta tehtäväkuvia ei ole määritelty kokonaisvaltaisesti. Tarkoituksena on muokata työtehtävät työntekijän tietojen ja taitojen mukaisesti hänelle sopiviksi. Kaikille kesätyöntekijöille pyritään järjestämään mahdollisimman laajasti erilaisia hallinnollisia työtehtäviä. Työntekijän oma kiinnostus ja aktiivisuus vaikuttavat työtehtävien haastavuuteen sekä monipuolisuuteen.

Hallintotoimiston kesätyöpaikkoihin hakeutuu vuosittain sekä mies- että naispuolisia hakijoita. Hakijoille annetaan tasavertaiset mahdollisuudet sukupuoles-

ta riippumatta. Kesällä 2012 hallinnon kesätyötehtävissä työskenteli yksi miespuolinen ja kaksi naispuolista työntekijää.

Kesätyöntekijöiden pääsääntöiset työtehtävät

Palkanlaskija työskentelee hallintotoimiston palkanlaskentaosastolla palkanlaskentatiimin jäsenenä. Palkanlaskijan työtehtäviin sisältyvät kaikki palkkahallinnon työtehtävät:

- työnantajan rekistereiden ylläpito,
- palkkakirjausten tekeminen ja tarkastus,
- hakemus-, ilmoitus- ja todistusasioiden hoito sekä
- työnantajavelvollisuuksien hoito.

Toimistotyöntekijät työskentelevät monipuolisesti hallinto-osaston eri toiminnoissa. Heidän toimenkuvaansa kuuluvat pääsääntöisesti:

- kirjanpidon työtehtävät,
- osto- ja myyntireskontran hoito,
- sisäinen ja ulkoinen laskutus sekä
- maksuliikenteen hoitoon liittyvät työtehtävät.

Kaikki kesätyöntekijät osallistuvat lisäksi sekä sisäisiin että ulkoisiin asiakaspalvelutilanteisiin, yleisimmin puhelimitse ja sähköpostin välityksellä. Toimenkuviin kuuluu runsaasti yleisiä toimistotöitä kuten asiakirjojen käsittelyä, postitustehtäviä sekä arkistointia.

4.3 Hakijalle asetettavat kriteerit

Palvelu-konsernissa kesätyönhakijoille asetettavat kriteerit voidaan jakaa ammatillisiin sekä hakijan ominaisuuksiin liittyviin vaatimuksiin. Ammatilliset vaati-

mukset luovat kriteeristön pohjan kattaen ehdokkailta edellytettävän koulutuksen sekä työkokemuksen. Hakijalta vaadittavat ominaisuudet täydentävät vaatimuksia työtehtävien suorittamisen kannalta tärkeillä toimintatavoilla ja luonteenpiirteillä.

Työpaikanhakijoilta edellytetään pääsääntöisesti vähintään yhden vuoden ammattikorkeakoulutasoisia liiketalouden opintoja. Opintojen toivotaan suuntautuvan taloushallinnon alalle mutta sitä ei nimenomaisesti vaadita. Toisen asteen kaupallinen koulutus luetaan hakuprosessissa hakijan eduksi sekä myös muu liiketalouteen ja taloushallintoon suuntautunut koulutus pohja otetaan huomioon koulutusvaatimusten täyttymistä arvioidessa.

Kaupallisen koulutustaustan lisäksi ehdokkailta vaaditaan kahden-kolmen kuukauden työkokemusta toimistotyöstä. Työkokemuksen ei edellytetä olevan samankaltaisista työtehtävistä vaan siihen hyväksytään joustavasti kaikenlainen toimistotyö. Tarkoituksena on varmistua siitä, että työhön pyrkivällä henkilöllä on tarvittavat tiedot ja taidot toimistoympäristössä työskentelyyn.

Palvelu-konsernin tarjoamat kesätyöpaikat edellyttävät työnhakijalta perustason englanninkielentaitoa sekä sujuvaa tietokoneen käyttötaitoa. Toimeksiantaja olettaa hakijan omaavan nämä taidot automaattisesti koulutusvaatimuksen täytyessä eikä näitä erityisvaatimuksia käsitellä hakuprosessissa erillisinä vaatimuksina. Hakijoilta ei edellytetä muita erityisvaatimuksia tai -taitoja.

Työnkuvan luonteen vuoksi ehdokkailta vaaditaan tarkkuutta, huolellisuutta, luotettavuutta, hyviä vuorovaikutustaitoja sekä hyvää keskittymiskykyä. Hakijaan liittyvien ominaisuuksien vaatimukset ovat viitteellisiä ja niiden täyttymistä arvioidaan tilannekohtaisesti.

Työtehtävistä suoriutumisen kannalta olennaisten ominaisuuksien lisäksi uuden työntekijän toivotaan olevan luonteeltaan iloinen, sosiaalinen, sanavalmis sekä "luonnollinen" henkilö. Suoraan työnhakijan persoonaan liittyvät luonteenpiirteet otetaan huomioon kriteeristön viimeisenä osatekijänä. Ehdokkaita arvioidaan aina ensin työtehtävistä suoriutumisen kannalta olennaisten tekijöiden pohjalta.

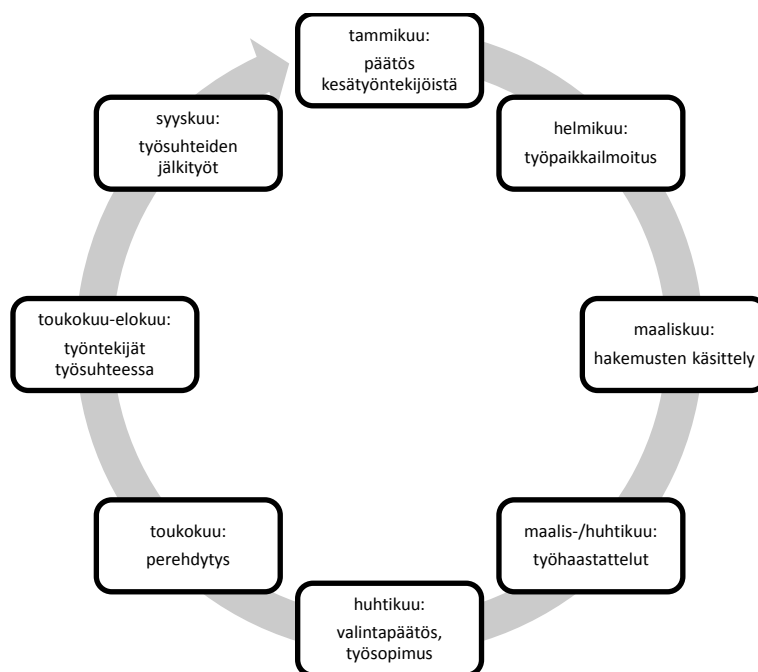
Esimies luottaa rekrytointitilanteissa ja hakijaehdokkaiden arvioinnissa vahvasti omaan vaikeasti sanallistettavaan "sisäiseen tuntumaansa", jonka avulla esimies tunnistaa hakijajoukosta potentiaalisimman ehdokkaan tai ehdokkaat avoimeen työtehtävään. Hakijan luoma ensivaikutelma sekä henkilökemiat ovat toimeksiantajan rekrytointimallissa tärkeitä osatekijöitä.

4.4 Rekrytointiprosessin aikataulu

Kesätyöntekijöiden rekrytointiprosessi aloitetaan vuodenvaihteen jälkeen. Tammikuussa arvioidaan kesätyöntekijöiden tarve ja tehdään päätös siitä, kuinka monta kesätyöntekijää tullaan palkkaamaan, mille osastolle ja mihin työtehtäviin.

Helmi-maaliskuun aikana toimeksiantaja julkaisee avoimista kesätyöpaikoista työpaikkailmoituksen valitsemassaan rekrytointikanavassa ja vastaanottaa työhön pyrkivien henkilöiden hakemuskirjeet. Saapuneet hakemukset käydään lävitse maaliskuun aikana. Kesätyöntekijöiden työhaastattelut toteutetaan maaliskuun ja huhtikuun vaihteessa. Lopullinen valintapäätös tehdään huhtikuun alkupuolella, noin kuukautta ennen työsuhteen alkamista.

Kausityöntekijät työskentelevät Palvelu-konsernin hallintotoimistossa pääsääntöisesti koko kesäkauden ajan toukokuun alusta elokuun loppuun. Toukokuun alussa uudet työntekijät perehdytetään työtehtäviinsä ja syyskuun alussa toimeksiantaja hoitaa työsuhteen jälkityöt. Rekrytoinnin kulku on esitetty jatkuvana prosessina vuosipyörässä kuviossa 2.



Kuvio 2. Toimeksiantajan rekrytointiprosessin aikataulu.

Toimeksiantaja panostaa pitkiin kesätyöntekijä-suhteisiin ja pyrkii aina tarjoamaan samalle työntekijälle mahdollisuuden työskennellä samoissa tehtävissä vähintään kahtena vuotena peräkkäin. Pitkät suhteet hyödyttävät työnantajaa, sillä näin uuden työntekijän alkuperehdytystä ei tarvitse tehdä vuosittain. Toimeksiantaja on onnistunut tässä pyrkimyksessään hyvin ja pääsääntöisesti kesätyöntekijät työskentelevät toimeksiantajan palveluksessa ainakin kaksi peräkkäistä kesäkautta.

4.5 Kesätyöpaikkailmoitus

Esimies tai hänen valtuuttamansa työyhteisön jäsen laatii työpaikkailmoituksen käyttäen valmista työpaikkailmoituspohjaa. Työpaikkailmoituksessa on tyypillisesti lyhyt kuvaus työtehtävästä tai työtehtävän tehtävänimike, esimerkiksi ”työtehtävät sisältävät mm. näitä tehtäviä” tai ”kesäapulainen palkanlaskentaan”. Työpaikkailmoitus sisältää lisäksi tiedot hakemuksen jättämisestä sekä työnantajasta.

Rekrytointikanavana Palvelu-konsernissa käytetään taloushallinnon oppilaitosten omia sisäisiä rekrytointikanavia. Työpaikkailmoitus lähetetään suoraan oppilaitoksen yhteyshenkilölle, joka julkaisee työpaikkailmoituksen oppilaiden nähtäville. Vuonna 2012 työpaikkailmoitus lähetettiin ainoastaan yhteen ammattikorkeakoulutasoiseen liiketalouden oppilaitokseen. Aikaisemmin rekrytointikanavana on käytetty samanaikaisesti usean eri oppilaitosten sisäisiä rekrytointikanavia mutta hakijamäärät ovat jääneet muissa oppilaitoksissa hyvin vähäiksi.

Toimeksiantaja ei anna työntekijöille mahdollisuutta lisätietojen kysymiseen ajan puutteen vuoksi. Menneinä vuosina lisätietoja on annettu mutta tiedusteluihin vastaaminen on koettu liian aikaavieväksi. Palvelu-konsernissa on kokeiltu myös tarkan ennalta määritellyn lisätietojen antamisajankohdan ilmoittamista työpaikkailmoituksessa mutta siitä huolimatta tiedusteluja on tullut kaikkina aikoina ja jopa hakuajan päätyttyä. Tämän johdosta toimeksiantaja on päättänyt lopettaa lisätietojen antamisen kokonaan rekrytointiprosessin alkuvaiheessa. Työnhakija saa tarkemmat tiedot työtehtävistä ja työpaikasta vasta haastatteluvaiheessa.

4.6 Valintaprosessin eteneminen

Työnantaja vastaanottaa kaikki työpaikkahakemukset sähköpostitse. Työpaikkailmoitukseen ei aina määritellä hakuajan kestoa tarkalla päivämäärällä. Tällöin hakemuksia vastaanotetaan pääsääntöisesti n. 2-3 viikon ajan. Jos viimeinen hakupäivä on tarkoin määritelty, hakuprosessissa huomioidaan yhden tai kaksi päivää myöhässä saapuneet hakemukset.

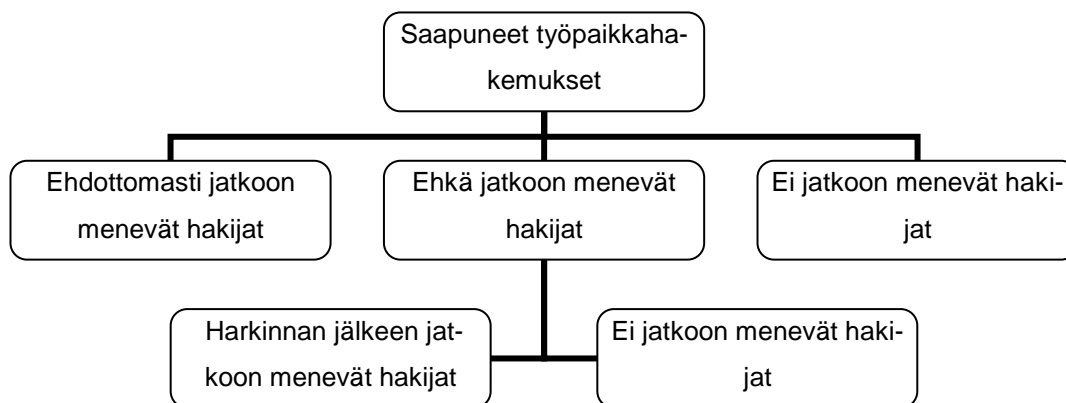
Toimeksiantaja vastaanottaa vuodesta riippuen noin kaksikymmentä työpaikkahakemusta yhtä avointa kesätyöpaikkaa kohden. Hakemuskirjeiden varsinainen käsittely aloitetaan vasta hakuajan umpeuduttua. Palvelu-konsernissa kaikki määräajassa vastaanotetut hakemuskirjeet liitteineen käydään kokonaisuudessaan lävitse.

Hakijoiden esikarsinta

Hakemusten käsittelyprosessi alkaa esikarsintavaiheella, jolloin rekrytointiprosessin vastuunalainen esimies lukee kaikki työpaikkahakemukset ja lajittelee hakijat kolmeen kategoriaan arvioiden ammatillisten kriteereiden täyttymistä. Kategoriat ovat

- ehdottomasti jatkoon menevät,
- ehkä jatkoon menevät sekä
- ei jatkoon menevät työnhakijat.

Kun kaikki hakijat on jaettu näihin kolmeen kategoriaan, "ehkä jatkoon menevät" kategorian hakemukset käydään uudelleen läpi. Ne jaetaan uudelleen arvioiden "kyllä" ja "ei" kategorioihin. Prosessin alkukarsintavaihe on havainnollistettu kuviossa 3.



Kuvio 3. Toimeksiantajan rekrytointiprosessin alkukarsinta.

Haastateltavien valinta

Esikarsinnan jälkeen rekrytointiprosessin seuraavaan vaiheeseen siirtyy noin kymmenen potentiaalisinta työpaikanhakijaa. Loput hakijat jäävät alkukarsintavaiheen jälkeen kokonaan rekrytointiprosessin ulkopuolelle. Heihin ei olla yhteydessä toimeksiantajan puolelta.

Esikarsinnan suoritettuaan esimies esittelee jatkoon valitsemansa ehdokkaat muille rekrytointiprosessiin osallistuville henkilöille. He käyvät hakemuskirjeet läpi esikarsintavaihetta tarkemmin ja valitsevat potentiaalisimmat ehdokkaat, jotka kutsutaan henkilökohtaiseen työpaikkahaastatteluun.

Haastatteluvaiheeseen valitaan yleensä noin viisi henkilöä yhtä avointa työtehtävää kohden. Ennen haastatteluvaihetta karsiutuneita hakijoita ei jätetä kokonaan rekrytointiprosessin ulkopuolelle vaan heidän tietonsa säilytetään siltä varalta, että hakijoita täytyy arvioida uudelleen ennen varsinaisen valintapäätöksen tekemistä. Karsiutuneisiin henkilöihin ollaan yhteydessä toimeksiantajan puolelta vain jos heidät kutsutaan haastatteluun. Valintapäätöksen jälkeen hei-

dän tietonsa hävitetään yhdessä muiden karsiutuneiden hakijoiden kanssa eikä heihin olla yhteydessä.

Hakijoita vertaillaan toisiinsa koulutuksen ja kokemuksen perusteella. Tarkasti rajatusta rekrytointikanavasta johtuen työpaikanhakijoiden koulutustaustat ovat hyvin samanlaiset. Yleisilmeeltään hakemukset ovat pääsääntöisesti hyvin samanlaisia, ulkoasultaan asiakirjastandardia noudattavia dokumentteja. Hakemusten samankaltainen jäsentely helpottaa työntekijöiden vertailua sillä hakemuksista löytyvät eri henkilöiden saman kategorian tiedot samoilta paikoilta. Hakemusten ulko- ja kirjoitusasulle ei anneta arvioinnissa suurta merkitystä. Tärkeämpänä pidetään sitä, että kieli on virheetöntä, sillä työtehtävät vaativat tarkkuutta ja huolellisuutta.

Toimeksiantaja luottaa siihen, että työpaikanhakijat antavat työpaikkahakemuksissaan ainoastaan paikkansapitäviä tietoja koulutuksestaan ja kokemuksestaan sekä muista asioista. Jos työnhakija toimittaa oma-aloitteisesti kopiot työ- ja koulutodistuksistaan, toimeksiantaja tarkastaa ne mutta työnhakijoilta ei vaadita todistuksia pätevyyden tarkastamista varten. Toimeksiantaja ei myöskään tarkasta hakijoiden esittämiä suosituksia.

Työhaastattelu

Kesätyöntekijöiden työpaikkahaastattelut järjestetään mahdollisimman pian hakuajan umpeutumisen ja haastatteluun kutsuttavien hakijoiden valitsemisen jälkeen. Hakijaehdokkaat kutsutaan työhaastatteluun henkilökohtaisella puhelinsoitolla, jonka tekee joko esimies tai hänen valtuuttamansa työyhteisön jäsen.

Kaikki haastattelut pyritään sijoittamaan lähekkäisiin ajankohtiin, yleensä yhden tai kahden päivän ajalle. Saman päivän tapaamisaikojen välille jätetään aina pieni väliaika, jolloin hakijaehdokkaat eivät ole kontaktissa toistensa kanssa. Lyhyellä aikavälillä suoritettuna haastattelut ovat samanaikaisesti haastattelijoiden tuoreessa muistissa niiden tasapuolista vertailua varten.

Työhaastattelu on ainoa Palvelu-konsernissa käytössä oleva henkilöarviointimenetelmä. Hakijoille ei teetetä soveltuvuus- tai henkilöarviointitestejä. Kesätyöntekijöiden haastattelut ovat yleisellä tasolla pysytteleviä keskustelutilanteita, joiden kesto on yleensä noin 30 minuuttia. Siinä ajassa toimeksiantajan edustaja ehtii saada riittävät tiedot työnhakijasta.

Työhaastattelut järjestetään aina erillisessä toimistohuoneessa, joko esimiehen omassa työhuoneessa tai toisen haastatteluun osallistuvan henkilön työhuoneessa. Haastattelutila pyritään rauhoittamaan ulkopuolisilta häiriöiltä. Haastattelutilaan ei järjestetä ruoka- tai juomatarjoilua.

Tyyliltään haastattelut ovat vapaamuotoisia ja etenevät spontaanisti osallistujien vuorovaikutuksen ohjaamana. Haastattelun runkoa tai tarkkoja kysymyksiä ei suunnitella valmiiksi etukäteen. Kesätyöpaikanhakijoille on kuitenkin tapana esittää kysymyksiä tietyistä vakioaihealueista, jotka ovat

- koulutus,
- työkokemus,
- ennakkotiedot työnantajasta,
- tulevaisuuden suunnitelmat,
- hakijan luonteenpiirteet sekä
- toimintatavat.

Esimies johtaa haastattelukeskustelua ja esittää kysymykset. Muut haastatteluun osallistuvat työyhteisön jäsenet toimivat enemmän tarkkailijan roolissa. He kertovat tarkemmin kesätyöntekijän tulevista työtehtävistä ja esittävät tilanteen mukaan tarpeelliseksi katsomiaan täydentäviä lisäkysymyksiä.

Henkilökohtaisessa tapaamisessa ei käydä järjestelmällisesti läpi työnhakijan hakemuskirjeessään esittämiä tietoja. Koulutus- ja kokemusasiat katsotaan läpikäydyksi kun työnhakija on ne hakemuksessaan työnantajalle kertonut. Tapaamisen pääasiallisena tarkoituksena on saada hakijaa koskevien faktatietojen lisäksi tuntuma työnhakijan persoonasta ja yleisestä vaikutelmasta. Haastattelulla pyritään selvittämään onko hakija olemukseltaan ja ominaisuuksiltaan avoinna olevaan työtehtävään sopiva.

Jokainen haastattelutilanne pyritään vapaamuotoisuudesta huolimatta järjestämään samoista lähtökohdista ja toteuttamaan pääpiirteittäin samaa kaavaa noudattaen, jotta jokaisella hakijalla olisi tasavertaiset mahdollisuudet työpaikan saamiseksi.

Jokaisen haastattelun jälkeen haastatteluun osallistuneet toimeksiantajan edustajat käyvät yhteisen arviointikeskustelun hakijakandidaatista. Arviointikeskustelussa haastattelijat tekevät keskustelemalla yhteenvedon hakijan sopivuudesta ja saamastaan vaikutelmasta. Tarvittaessa esimies tekee arvioinnin yhteydessä haastattelusta pieniä muistiinpanoja päätöksenteon tueksi.

4.7 Kesätyöntekijän valinta

Kun kaikki sovitut työhaastattelut on pidetty ja jokaisesta haastattelusta henkilöstä on tehty yhteenvetoarviointi, toimeksiantajan edustajat suorittavat hakijoiden lopullisen vertailun. Loppuarvioinnissa ehdokkaita vertaillaan toisiinsa kaikkien kerättyjen tietojen pohjalta ottaen huomioon sekä hakemuskirjeessä esitetyt että haastattelussa esille tulleet seikat.

Arviointivaiheeseen mennessä toimeksiantajan edustajille on eri tekijöiden yhteisvaikutuksesta yleensä syntynyt selkeä tuntuma siitä, ketä kaikista haastatelluista henkilöistä sopisi avoimeen työtehtävään parhaiten. Tällaisessa tilanteessa rekrytoitavaksi henkilöksi on helppo valita tämä parhaalta tuntuva hakijakandidaatti.

Jos kukaan haastatelluista henkilöistä ei herätä arvioitsijoiden tuntemuksia hyvästä työntekijästä, arvioidaan kaikki haastatellut henkilöt uudelleen sekä loput alkukarsinnasta jatkoon päässeet hakijat, joita ei kuitenkaan haastateltu ensimmäisellä kierroksella. Tarpeen vaatiessa järjestetään lisähaastatteluja päätöksenteon tueksi. Rekrytointiin osallistuneet toimeksiantajan edustajat tekevät lopullisen päätöksen rekrytoitavasta henkilöstä yhdessä. Valintapäätöksen tekemisen jälkeen esimies ottaa puhelimitse yhteyttä valittuun henkilöön tiedustellakseen, onko hän halukas ottamaan avoimen työn vastaan.

Valintapäätöksestä ilmoitetaan ainoastaan henkilökohtaiseen haastatteluun kutsutuille henkilöille. Esimies hoitaa yhteydenoton hakijoihin puhelimen välityksellä. Potentiaalisimmilta, kuitenkin valitsematta jääneiltä, hakijoilta toimeksiantaja pyytää luvan heidän tietojensa säilyttämiselle mahdollista tulevaa lisätyövoiman tarvetta varten. Luvan antaneiden henkilöiden tiedot talletetaan Palvelukonsernin sisäiseen työntekijäresurssipankkiin.

Valintapäätöksen tekemisen jälkeen uusi työntekijä kutsutaan uuteen henkilökohtaiseen tapaamiseen esimiehen kanssa, jossa sovitaan työsuhteen ehdoista ja solmitaan kirjallinen työsopimus. Tapaaminen pyritään järjestämään mahdollisimman pian valinnan jälkeen, hyvissä ajoin ennen työskentelyn aloittamista. Työsopimuksen kirjoittamistilaisuuden jälkeen seuraava kontakti osapuolten välillä on työskentelyn aloittaminen sovittuna päivänä.

Perehdytys

Uusien kesätyöntekijöiden työskentelyn aloittamiseen pyritään valmistautumaan käytännön asioissa mahdollisimman hyvin etukäteen, jo ennen kuin uusi kesätyöntekijä aloittaa työskentelyn Palvelukonsernin hallintotoimistossa. Uusille työntekijöille teetetään hallintotoimistossa kulkemiseen ja työajanseurantaan tarvittavat avaimet valmiiksi, jotta ne olisivat työntekijöiden käytettävissä heti ensimmäisenä työpäivänä. Lisäksi uudelle työntekijälle katsotaan valmiiksi työpiste sekä työskentelyyn tarvittavat välineet.

Uuden kesätyöntekijän työyhteisöön ja työtehtäviin perehdyttämistä ei suunnitella etukäteen. Palvelu-konsernissa hallinnon kesätyöntekijöille ei ole nimetty perehdytyksestä vastaavaa henkilöä eikä perehdytyksen toteutumista seurata järjestelmällisesti työsuhteen aikana. Työhönopastuksen hoitaa yleensä se työyhteisön jäsen, jonka apuna kesätyöntekijä työskentelee. Työhön perehtyminen etenee omalla painollaan olosuhteiden mukaisesti.

Hallinnon henkilökunnalle on laadittu vuosittain päivitettävä perehdytysopas, jossa käsitellään keskeisimmät toimintatavat ja ohjeet liittyen työskentelyyn hallintotoimistossa. Opas selvittää uudelle työntekijälle

- rakennuksessa liikkumiseen liittyvät asiat,
- turvallisuusohjeet,
- ATK-käytännöt ja ohjeet,
- henkilökuntaetuudet,
- henkilökuntaruokailuun liittyvät asiat,
- työterveyshuollon ja
- muut yrityksen sisäiset toimintatavat

(Palvelu-konserni 2012).

Perehdytysoppaan päivityksestä on vastuussa konsernin henkilöstöhallinnon osasto. Perehdytysopas annetaan uudelle työntekijälle henkilökohtaisesti työsuhteen alkaessa.

Kesätyöntekijät työskentelevät hallinnon työtehtävissä sovitun ajanjakson ajan. Työsuhteen päättyessä toimeksiantaja yleensä muistaa kesätyöntekijöitä pienellä lahjalla, joka annetaan työntekijälle viimeisenä työpäivänä. Työsuhteen päätyttyä kesätyöntekijöille kirjoitetaan automaattisesti työtodistus. Toimeksiantaja pyrkii pitämään yllä kontaktin kesätyöntekijöihin mahdollista työvoimantarvetta silmällä pitäen. Toimeksiantaja tarjoaa oman tarpeensa mukaan kesätyöntekijöille osa-aikatöitä myös kesäkauden ulkopuolella.

5 MUUTOSKOHTEET JA KEHITYSEHDOTUKSET

Opinnäytetyön viimeissä osassa toimeksiantajan rekrytointimallia on verrattu teoriaosassa esitettyyn hyvään ja tehokkaaseen tapaan rekrytoida. Vertailussa on huomioitu Palvelu-konsernia koskevat erityispiirteet. Tavoitteena on löytää toimeksiantajan mallista päivitystä kaipaavat osiot ja saattaa rekrytointiprosessi vastaamaan entistä tehokkaammin toimeksiantajan tarpeisiin.

Oletamus muutostarpeista perustuu omiin kokemuksiin rekrytointiprosessista. Kehityskohteiden tunnistamiseen on käytetty omia havaintoja sekä Palvelu-konsernin vakituisen henkilökunnan sekä kesätyöntekijöiden haastatteluita. Haastattelukysymykset ovat työn liitteenä (liite 1. ja liite 2.). Kerätyt tiedot esitetään työssä siten, ettei toimeksiantaja tai sen edustajat ole tunnistettavissa.

Kehityskohteiden nimeämisen ja pohdinnan lopputuloksena työ tarjoaa toimeksiantajalle muutosehdotuksia, joiden avulla rekrytointiprosessin toimintaa voidaan kehittää. Ehdotukset on laadittu vastaamaan nimenomaisesti toimeksiantajan yksilöllisiin tarpeisiin.

Löydetyt kehityskohteet

Rekrytointimallin tarkastelussa tuli esiin kaksi vaihetta, joissa ilmeni selkeää tarvetta toimintamallin kehittämiseksi. Nämä keskeiset muutoskohteet ovat

- viestintä rekrytointiprosessin aikana sekä
- perehdytys ja työnohjaus.

Opinnäytetyössä keskitytään pohtimaan näiden keskeisten asiakokonaisuuksien kehitystarpeita.

5.1 Viestintä rekrytointiprosessin aikana

Rekrytointimallin tarkastelussa havaittiin tarve laajemmalle ja informatiivisemmalle viestinnälle rekrytointiprosessin aikana. Esiin nousi kaksi rekrytointiprosessin työvaihetta: työpaikkailmoitus sekä valintapäätöksestä tiedottaminen.

Työpaikkailmoitus

Palvelu-konsernissa käytetään kesätyöntekijöiden rekrytoinnissa hyvin suppeaa työpaikkailmoitusta, jossa ilmoitetaan pääsääntöisesti vain työtehtävänimike tai muutaman sanan kuvaus työtehtävistä. Toimeksiantajan linjauksen mukaisesti työnhakijoille ei ole annettu mahdollisuutta lisätietojen kysymiseen ennen työhaastattelutilannetta.

Käyttämällä vähäsanaista työpaikkailmoitusta annetut tiedot eivät riitä luomaan hakijalle selkeää kuvaa avoimesta työtehtävästä ja asetetuista hakukriteereistä. Lisäksi ilmoitus ei välttämättä riitä herättämään kaikkien potentiaalisten työpaikanhakijoiden mielenkiintoa avointa työpaikkaa kohtaan. Seurauksena työnantaja voi menettää useita hyviä hakijaehdokkaita.

Työnhakija pystyy hakemuskirjeessään vastaamaan suoraan työnantajan vaatimuksiin ja toiveisiin, kun ne on selkeästi ilmaistu työpaikkailmoituksessa. Samalla hakijoiden soveltuvuuden arviointi helpottuu, kun hakemuksissa on esitetty tiedot työnantajaa kiinnostavista aihealueista.

Hyvä työpaikkailmoitus on samalla myös mainos koko yritykselle. Se on oivallinen tapa parantaa työnantajan imagoa ja tunnettuutta kohderyhmän keskuudessa, sekä myös sen ulkopuolella. Työpaikkailmoituksen tulee hyvin todennäköisesti näkemään ja lukemaan moninkertainen henkilömäärä verrattuna lopulta hakemuksensa jättäneiden henkilöiden määrään.

Työpaikkailmoituksen keskeinen muutostarve on sen sisältämän tiedon määrä ja laatu. Niiden merkitys korostuu, kun toimeksiantajan resurssit eivät riitä ilmoitusta täydentävien lisätietojen antamiseen. Ilmoituksesta saadaan informatiivisempi kertomalla

- yksityiskohtaiset tiedot avoimesta työtehtävästä,
- kuvaus hakijalle asetuista hakukriteereistä sekä
- esittely työnantajasta.

Kiinnostusta pystytään lisäämään mainitsemalla työntekijälle tarjottavia etuja ja hyötyjä. Panostaminen ilmoituksen sisältöön sekä kiinnostavuuteen parantavat huomattavasti ilmoituksen arvoa työnantajamielikuvan luojana.

Valintapäätöksestä tiedottaminen

Rekrytointimallissaan Palvelu-konserni ei pidä yhteyttä kaikkiin hakemuksen jättäneisiin henkilöihin vaan ainoastaan työhaastatteluun kutsuttaviin hakijoihin, jotka muodostavat yleensä noin neljänneksen hakijoiden kokonaismäärästä.

Hyvän mielikuvan luominen jokaiselle hakijalle on ensiarvoisen tärkeää. Vaikka hakija ei ole kaikkein potentiaalisin ehdokas juuri sillä hetkellä avoinna olevana työtehtävään, hän voi olla korvaamaton seuraavalla kerralla. Vaihtoehtoisesti henkilö voi muodostua tärkeäksi linkiksi organisaation sidosryhmiin nähden muussa asiayhteydessä kuin rekrytoinnissa.

Kaikille valitsematta jääneille työnhakijoille olisi hyvä tiedottaa rekrytointiprosessin etenemisestä sekä tehdystä valintapäätöksestä. Jokainen hakemuskirjeen jättänyt henkilö ansaitsee saada vastauksen jättämälleen hakemukselle sekä tulla kohdelluksi samanarvoisesti muiden hakijoiden kanssa.

Pidemmällä tähtäimellä ajateltuna yhdestä konsernin toimipaikasta (tässä tapauksessa hallintotoimisto) saatu huono kuva yrityksestä voi vaikuttaa negatiivisesti hakijan mielikuvaan koko konsernista. Nuorena saatu negatiivinen kuva voi vaikuttaa henkilön ajatuksiin vielä myöhemmälläkin iällä.

Rekrytoivan osapuolen on hyvä huomioida hakija lisäksi yleisen hyväkäytöksisyyden ja kohteliaisuuden tasolla. Vaikka päätöksestä tiedottaminen ei työnantajataholla ole merkittävää, se todennäköisesti on sitä työpaikanhakijalle, joka odottaa vastausta hakemuskirjeelleen. On reilua ilmoittaa rekrytointiprosessin toiselle osapuolelle valitsematta jättämisestä, jotta hän tietää siirtyä työnhakuprosessissaan eteenpäin.

Ennen haastatteluvaihetta karsiutuneille hakijoille riittää lyhyen sähköpostiviestin lähettäminen. Palvelu-konsernin kerätessä kaikki hakemuskirjeet sähköpostitse, on hakijoiden sähköpostiosoitteetiedot valmiiksi työnantajan tiedossa, eikä näin ollen niiden keräämisestä erikseen aiheudu vaivaa. Verrattaessa negatiivisen kuvan luomia kauaskantoisia vaikutuksia lyhyen sähköposti-ilmoituksen lähettämiseen 10–20 hakijaehdokkaalle, on hyvän kuvan luominen jokaiselle hakijalle kannattava panostus toimeksiantajalle.

Rekrytointiprosessista pudonneille hakijoille lähetettävän sähköpostiviestin voi muotoilla esimerkiksi seuraavasti: ”Kiitos mielenkiinnostasi yritystämme ja xx tehtävää kohtaan. Valitettavasti tällä kertaa valintamme ei kuitenkaan kohdistunut Sinuun. Toivotamme onnea työnhaussa ja hyvää jatkoa. Terveisin...” (Honkaniemi ym. 2006, 52.)

5.2 Perehdytys ja työnohjaus

Toinen rekrytointiprosessin keskeinen muutoskohde, perehdytys ja työnohjaus, tuli esiin erityisesti kesätyöntekijöiden haastatteluissa. Vaikka tilanteet liittyvät aikaan, jolloin uusi työntekijä on jo rekrytoitu yrityksen palvelukseen, katsotaan työsuhteen alkuvaiheen kuuluvan rekrytointiprosessiin. Työsuhteen aikana tapahtuvan työnohjauksen kehitystarpeet eivät nimellisesti kuulu rekrytointiprosessin piiriin mutta ne vaikuttavat läheisesti aihepiiriin. Työnkuvan muotoutumiseen ja työnohjaukseen liittyvät kehitystarpeet koettiin niin suuriksi, ettei niitä voitu jättää tässä työssä käsittelemättä.

Perehdytys

Uusien kesätyöntekijöiden työyhteisöön ja työtehtäviin perehdyttämistä ei suunnitella järjestelmällisesti etukäteen Palvelu-konsernin hallintotoimistossa. Kesätyöntekijöille ei ole nimetty perehdytyksestä vastaavaa henkilöä eikä perehdytyksen toteutumista seurata työsuhteen aikana. Työhönohastuksen hoitaa yleensä se työyhteisön jäsen, jonka apuna kesätyöntekijä työskentelee.

Käytännön tasolla kesätyöntekijää perehdyttävät henkilöt eivät ole saaneet ennakotietoja uuden työntekijän taustasta, koulutuksesta tai aiemmasta työkokemuksesta. Tästä johtuen työhönohastus ei ole edennyt järjestelmällisesti vaan se on sisältänyt paljon toistoa ja aiheuttanut hämmennystä työyhteisön sisällä. Selvää toimintamallia tarvitaan erityisesti tilanteeseen, jossa kesätyöntekijää ohjaa työpaikalla samaan aikaan monta henkilöä eri työtehtävissä mutta kukaan heistä ei ole perehtynyt uuden työntekijän kokonaistilanteeseen.

Perehdytysprosessia voidaan tehostaa panostamalla suunnitteluun, organisaation sisäiseen yhteydenpitoon sekä toimien uudelleenorganisointiin. Perehdytyksestä vastaavan henkilön nimeämisellä selkeytetään koko perehdytysketjun toimintaa ja vastuunjakoa. Kesätyöntekijän työskennellessä hallintotoimiston eri osastoilla, niiden välille tulee luoda yhtenäiset toimintakäytännöt ja huolehtia yhteydenpidon riittävydestä sekä ajantasaisuudesta. Näin varmistetaan, että kesätyöntekijän liikkuminen osastostojen välillä on tehokasta ja sujuvaa.

Perehdytyksen suunnittelu ja totutus tulee työllistämään työnantajaa nimellisesti enemmän mutta kokonaisuudessaan perehdytyksen työ määrä vähenee ja kesätyöntekijöiden tuottama hyöty kasvaa. Tehostamalla perehdytystoimintaa pystytään minimoimaan työsuhteen aikana selvittelytyöhön käytettävä aika. Onnistuneen perehdytysjakson jälkeen kesätyöntekijät pystyvät työskentelemään entistä aktiivisemmin.

Työnjohto ja työnkuvan muotoutuminen

Palvelu-konsernissa kesätyöntekijöiden työnkuvaa ei ole määritelty tarkoin etukäteen, vaan työtehtävät määritellään kesätyöntekijän osaamisen ja aktiivisuuden tason mukaisiksi. Tehtävien kehittymistä ei ohjata ja seurata aktiivisesti työnantajan puolelta vaan työntekijöiden odotetaan olevan itse aloitteellinen osapuoli.

Kesätyöntekijöiden oman aktiivisuuden ylläpidon sekä työnkuvan muotoutumisen haasteeksi on muodostunut työhönopestajien epäyhtenäiset vastuusuhteet sekä päätöksentekovaltuudet. Haastatellut kesätyöntekijät kertoivat kohdanneensa useasti tilanteita, joissa työhönopestaja ei pystynyt ottamaan vastuuta tai tekemään päätöstä työtehtäviä koskevista asioista.

Epäyhtenäiset vastuunjako- ja päätöksentekosuhteet on havainnoillistettu seuraavalla esimerkillä.

Kesätyöntekijän on määrä työskennellä kolmella eri osastolla vakituisen henkilökunnan apuna. Osapuolten välillä ei ole sovittu, mitä työtehtäviä kesätyöntekijä milläkin osastolla suorittaa ja kuinka paljon. Työhönopestajista kenellekään ei ole annettu näistä asioista selkeää vastuuta tai päätösvaltaa.

Näin ollen kesätyöntekijä liikkuu kaikkien kolmen osaston välillä suorittaen vain muutaman työtehtävän kerrallaan kullakin osastolla. Sovittujen työskentelyaikojen puuttuessa yksikään osasto ei tee jatkuvia suunnitelmia kesätyöntekijää varten, vaan hänen apuaan käytetään lyhyissä jaksoissa. Lyhyiden työskentelyjaksojen vuoksi työtehtävät eivät kehity automaattisesti vaativammiksi ja monipuolisemmiksi.

Haittapuolena työnantaja ei saa käyttöönsä koko kesätyöntekijän tietotaitoa ja tehokasta työskentelyaikaa kuluu runsaasti vältettävissä olevaan selvittelytyöhön. Lisäksi ei pääse syntymään tilannetta, jossa työntekijä pystyisi toimimaan omatoimisesti ottaen hoitaakseen aina uuden työtehtävän toisen tullessa valmiiksi. Epäyhtenäinen tiedonkulku organisaation sisällä on huonontanut kesätyöntekijöiden työviihtyvyyttä sekä työnantajamielikuvaa.

Esitettyihin muutostarpeisiin pystytään vastaamaan kokonaisvaltaisesti selkeyttämällä käytettyjä vastuunjako- ja päätöksentekosuhteita. Päätösvallan ja vastuun määrittäminen yhdelle työnohjaajalle johtaa organisoidumpaan ja tehokkaampaan toimintaan, josta hyötyvät sekä työnantaja että kesätyöntekijät.

Esimies ja työnohjaaja tekevät ennen kesäkauden alkua suunnitelman kesätyöntekijöiden työpanoksen jakamisesta eri osastojen kesken sekä tulevista työtehtävistä käytettävissä olevien taustatietojen pohjalta. Kesän aikana nimetty työnohjaaja seuraa ja ohjaa suunnitelman toteutumista sekä tekee tarvittavat muutokset. Samalla työnohjaaja vastaa kesätyöntekijää koskevista päivittäisistä päätöksentekoasioista.

Luonnollisesti työnohjaajaksi valikoituu henkilö, joka vanhan mallin mukaan toimisi kesätyöntekijän työhönopastajana. Työnohjaaja -mallin käyttöä ei estä kesäkauden loma-ajat. Varahenkilön nimeäminen takaa sujuvan työskentelyn myös työnohjaajan poissaollessa.

Työnohjaajan antama suurempi työpanos kesätyöntekijöille tulee huomioida koko organisaatiossa. Tehokkaan työnjohdon ansiosta kesätyöntekijät tuottavat koko organisaatiolle aiempaa suurempaa hyötyä, jolloin kokonaisuudessaan organisaatio saa enemmän kuin antaa. Selkeiden toimintakäytäntöjen ansiosta aikaa ei kulu epäolennaisiin asioihin. Hyvä tiedonkulku organisaation sisällä ehkäisee epäselvyyksiä vastuuhenkilön ja muun organisaation henkilökunnan välillä.

6 LOPUKSI

Opinnäytetyön tavoitteeksi asetettiin toimeksiantajan kesätyöntekijöiden rekrytointiprosessin tehostaminen sekä teoriaosan muotoutuminen toimeksiantajan käyttöön sopivaksi ohjeistukseksi. Työssä pystyttiin vastaamaan asetettuihin tavoitteisiin.

Työn teoriaosa koostuu henkilöstöön ja rekrytointiin liittyvästä aineistosta sekä hyvin käytännönläheisestä ohjeistuksesta rekrytoinnin eri vaiheisiin. Uskon, että toimeksiantaja pystyy hyödyntämään työn tarjoamia tietoja edustajiensa rekrytointitietämyksen päivittämiseen sekä rekrytointiprosessinsa kehittämiseen.

Toimeksiantajan toimintamallin nykytilasta laadittiin selkeä prosessikuvaus. Keinoja rekrytointitoiminnan tehostamiseen etsittiin kartoittamalla rekrytointimallin kehitystarpeet. Prosessin ja muutostarpeiden määrittelemisessä käytetyillä toimeksiantajan henkilökunnan sekä kesätyöntekijöiden haastatteluilla saatiin hyödyllistä tietoa rekrytointiprosessin toiminnasta sekä muutostarpeista. Erityisesti kesätyöntekijöiden eli rekrytointiprosessin kohderyhmän haastattelut antoivat paljon tietoa prosessin kehittämisen tueksi.

Tutkimuksessa selvisi, että toimeksiantajan rekrytointimalli mukailee monilta osin teoriaosassa esitettyä tehokasta rekrytointitapaa sekä vastaa pääpiirteittäin toimeksiantajan tarpeisiin. Prosessissa havaittiin kuitenkin selkeää muutostarvetta kahdessa eri työvaiheessa, jotka olivat viestintä rekrytointiprosessin aikana sekä perehdytys ja työnohjaus. Työssä pohdittiin tarkemmin kehityskohteiden nykytilaa ja syitä muutostarpeille. Kehityskohteisiin esitettiin vaihtoehtoinen toimintatapa, jolla prosessin toiminta vastaa entistä paremmin sekä työnantajan että työntekijöiden odotuksiin ja tarpeisiin.

Opinnäytetyöprosessin aikana toteutetuissa henkilöhaastatteluissa sekä henkilökunnan kanssa käydyissä keskusteluissa kävi selkeästi ilmi henkilökunnan muutoshalukkuus sekä kiinnostus osallistua Palvelu-konsernin toimintatapojen kehittämiseen. Toimeksiantajalla on käytettävissään monipuolinen tietotaito, jota sen kannattaa tulevaisuudessa hyödyntää entistä rohkeammin. Hyvä tilaisuus henkilökunnan potentiaalin hyödyntämiseen tarjoutuu tässä opinnäytetyössä esitettyjen muutosehdotusten toimeenpanossa.

Opinnäytetyön valmistuttua Palvelu-konsernissa on aloitettu kesätyöntekijöiden rekrytointiprosessin kehittämisprojekti. Työssä ilmi tulleet kehitystarpeet on otettu toimeksiantajan taholta huomioon ja muutusratkaisuja on pohdittu yhdessä hallintopalvelukeskuksen henkilökunnan kanssa. Rekrytointiprosessin muutokset on tarkoitus tehdä heti seuraavasta rekrytointiprosessista alkaen. Erityisesti opinnäytetyön teoriaosan rekrytintiohjeistus koettiin toimeksiantajan taholta hyödylliseksi ja sitä aiotaan jatkossa käyttää apuna rekrytointiprosessissa. Toivon, että opinnäytetyön ja toimeksiantajan oman aktiivisuuden ansiosta Palvelu-konsernin hallintopalvelukeskuksen kesätyöntekijöiden rekrytointiprosessin toiminta tehostuu ja muutokset tuottavat tavoiteltua tulosta.

LÄHTEET

Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Helsinki: Tammi.

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Henkilötietolaki 22.4.1999/523

Honkaniemi, L.; Junnila, K.; Ollila, J.; Poskiparta, H.; Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. 2006. Viisaat valinnat. Helsinki: Työterveyslaitos.

Human resources 2013. Wikipedia. Viitattu 10.9.2013
http://en.wikipedia.org/wiki/Human_resources

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.

Koivisto, K. 2004. Valitse oikein. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Oy yliopistokustannus.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609

Laki nuorista työntekijöistä 19.11.1993/998

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759

Niitamo, P. 2001. Työhaastattelu. Henkilöarviointi työhönotossa ja työuralla. Helsinki: Edita Oyj.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55

Vahtio, E. 2007. Pestaa paras. Rekrytoinnin opas esimiehelle. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita.

Äimälä, M.; Åström, J.; Rautiainen, H.; Nyyssölä, M. 2009. Käytännön työoikeutta esimiehille. Neljäs, uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro

Toimeksiantajan edustajan haastattelu – haastattelukysymykset

Millainen on haastateltavan rekrytointikoulutus ja –kokemus?

Miten toimeksiantajan käyttämä kesätyöntekijöiden rekrytointimalli on syntynyt ja mukautunut nykyiseen muotoonsa?

Millaisia eroja/yhtäläisyyksiä on kesätyöntekijöiden ja vakituisen henkilökunnan rekrytointimalleissa?

Miten kesätyöntekijöiden rekrytointitarve määritellään?

Millainen on rekrytointiprosessin aikataulu?

Mitkä ovat haastateltavan mielestä rekrytointimallin kehityskohteet?

Millaisia vaatimuksia kesätyöpaikanhakijalle asetetaan? Mitkä ovat ehdottomat vaatimukset? Asetetaanko hakijalle erityisvaatimuksia (esim. kielitaito, atk-taidot)? Onko muita vaatimuksia tai toiveita?

Miten työpaikkailmoitus on laadittu? Missä ja milloin se julkaistaan?

Annetaanko työpaikanhakijoille lisätietoja työpaikkailmoituksen lisäksi? Miksi?

Miten hakemukset vastaanotetaan? Miten saapuneita hakemuksia käsitellään?

Miten hakijoita arvioidaan ja vertaillaan toisiinsa?

Kerro käyttämästänne työhaastattelusta ja sen valmistelusta? (Haastattelijat, käytännön järjestelyt)

Työhaastattelukysymykset?

Mitä tapahtuu työhaastattelun jälkeen?

Miten työntekijän valintapäätös tehdään?

Miten valinnasta tiedotetaan?

Miten rekrytointiprosessi etenee valintapäätöksen tekemisen jälkeen?

Miten työyhteisössä valmistaudutaan uusiin työntekijöihin?

Kerro kesätyöntekijöiden perehdytyksestä?

Miten rekrytointimallia voitaisiin mielestäsi kehittää?

Muut aihepiiriin liittyvät asiat?

Kesätyöntekijän haastattelu – haastattelukysymykset

Millainen on työhistoriasi toimeksiantajan palveluksessa?

Kuvaile työtehtäviäsi?

Vastaako työnkuvasi hakuvaiheessa annettuja tietoja?

Mistä sait tiedon avoimesta työpaikasta?

Millainen työpaikkailmoitus mielestäsi oli? Miksi kiinnostuit ilmoituksesta?

Millaisen kuvan sait työnantajasta ja työtehtävistä työpaikkailmoituksesta?

Olisitko halunnut kysyä lisätietoja työpaikasta ennen työhaastattelua? Miten koit sen, ettei niitä voinut kysyä?

Miten sinut kutsuttiin työhaastatteluun? Millaisen kuvan kutsu antoi työnantajasta?

Kerro työhaastattelustasi? (Kysymykset, yleiset järjestelyt, haastattelijat)

Oma mielipiteesi työhaastattelustasi?

Miten sinulle ilmoitettiin valinnasta? Millaisen kuvan se antoi työnantajasta?

Jos et olisi saanut työpaikkaa, miten olisit halunnut työnantajan toimivan?

Miten prosessi eteni valintapäätöksen jälkeen?

Millaisen vaikutelman sait toimeksiantajasta ensimmäisenä työpäivänäsi?

Miten sinut perehdytettiin työtehtäviisi?

Miten rekrytointimallia voitaisiin mielestäsi kehittää?

Muut aihepiiriin liittyvät asiat?